

# **A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE: O CASO ADIRA**

**Manuela Cristina da Costa Ferreira Dias**

**Dissertação de Mestrado em  
Ciências Empresariais – Especialização em Marketing**

**Orientada por**

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

**Faculdade de Economia**  
Universidade do Porto  
2007

# Índice

<b>Breve Nota Biográfica</b>	i
<b>Agradecimentos</b>	ii
<b>Resumo</b>	iii
<b>Abstract</b>	v
<b>Índice de Quadros</b>	vi
<b>Índice de Figuras</b>	vii
<b>Capítulo 1 – Introdução</b>	1
<b>Cap. 2 – A Internacionalização</b>	
2.1. Introdução	6
2.2. O Conceito de Internacionalização	6
2.3. Modelos de Internacionalização	8
2.4. Motivações para a Internacionalização	20
2.5. Formas de Internacionalização	
2.5.1. Factores de decisão	25
2.5.2. Modos de entrada	32
2.6. As PME e a Internacionalização	50
2.7. Conclusão	52
<b>Cap. 3 – Novos Factores de Competitividade</b>	
3.1. Introdução	55
3.2. Os Factores de Competitividade e as Características do Marketing B2B	56
3.3. O Produto	
3.3.1. Conceito	59
3.3.2. A Customização e Adaptação do Produto	62
3.3.3. Os Serviços Associados ao Produto	66
3.4. A Marca	
3.4.1. Conceito	70
3.4.2. A Construção e Gestão da Marca	73

3.4.3. O Valor da Marca	75
3.4.4. As Marcas em Contexto B2B	80
3.4.5. A Globalização e as Marcas	83
3. 5. As Alianças Estratégicas	
3.5.1. Conceito	86
3.5.2. Objectivos	88
3.5.3. Tipologias	88
3.6. Conclusão	92
<b>Cap. 4 – A Metodologia do Estudo de Caso na Aprendizagem</b>	
4.1. Introdução	96
4.2. O Estudo de Caso na Aprendizagem	96
4.3. Aplicação dos Estudos de Caso	
4.3.1. Preparação da Aula	98
4.3.2. A Aula	100
4.4. Conclusão	103
<b>Cap. 5 – O Caso Adira</b>	
5.1. Breve Apresentação	105
5.2. O Negócio da Adira	
5.2.1. Produtos	106
5.2.2. Clientes e Mercados	110
5.2.3. Tecnologias	111
5.3. Evolução das Actividades da Empresa - Principais Fases	112
5.4. O Grupo Adira	115
5.5. A Concorrência	118
5.6. O Marketing-Mix	
5.6.1. A Marca Adira	121
5.6.2. Produto	125
5.6.3. Preço	129
5.6.4. Comunicação	130
5.6.5. Distribuição	131

5.7. O Processo de Internacionalização da Adira	
5.7.1. Principais Etapas	132
5.7.2. Dificuldades	135
5.7.3. Formas de Internacionalização	136
5.8. Os Desafios Actuais	141
<b>Cap. 6 – Nota Pedagógica</b>	
6.1. Introdução	144
6.2. Tema Central	144
6.3. Sumário	144
6.4. Objectivos Pedagógicos	145
6.5. Públicos-alvo e Pré-requisitos	145
6.6. Planeamento Pedagógico	146
6.7. Questões para Discussão em Grupo	147
6.8. Proposta de Resposta às Perguntas Solicitadas	147
<b>Referências</b>	174

## **Breve Nota Biográfica**

A candidata licenciou-se em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 1994. Desde esse ano desenvolveu actividades na área de consultadoria a PME, tendo trabalhado para diversas empresas e instituições. No âmbito da consultadoria, realizou trabalhos diversos, quer a nível da preparação e acompanhamento de dossiers de candidatura de projectos de investimento de empresas e instituições a apoios comunitários quer da realização de diagnósticos de empresas e da respectiva definição de planos de intervenção.

Igualmente esteve envolvida num projecto de promoção da ourivesaria de Gondomar, com responsabilidades a nível do acompanhamento e *follow-up* de resultados. Paralelamente, colaborou com jornais e revistas, elaborando artigos de índole económica em edições especiais.

Em 2000, passou a integrar o quadro do Icep Portugal, instituto público este cuja missão é a promoção da economia portuguesa e o apoio à internacionalização das empresas nacionais. Nesta instituição, inicialmente, trabalhou no departamento técnico, na análise dos projectos de marketing apresentados pelas empresas e na apresentação de contas de acções promovidas pelo Icep Portugal. Desde Outubro de 2005, que é responsável pela promoção de produtos que integram a Fileira Moldes e Máquinas.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador Professor Carlos Melo Brito, por todas as sugestões e contributos, bem como pela sua postura de ânimo e boa disposição constante.

Aos responsáveis da Adira, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrados.

Aos meus pais, por todo o apoio, encorajamento e exemplo que me deram ao longo dos meus percursos pessoal, escolar e profissional, sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

Ao meu marido e ao meu filho, pela compreensão, paciência e incentivo, e por todos os sacrifícios, que sei que foram muitos.

À minha grande família, irmão, cunhados, sogros, avós, tios, primos e sobrinhos, bem como aos meus amigos, pela força e estímulo e por toda a ajuda preciosa que me deram.

Aos meus professores de estudos pós-graduados, muito em especial ao Dr. Manuel Godinho de Almeida, que contribuíram decisivamente para espicaçar o meu interesse pela investigação e me abriram os horizontes do conhecimento.

## Resumo

Crescentemente as estratégias de internacionalização têm ganho destaque em contexto empresarial. Com a abertura e alargamento dos mercados, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização.

A internacionalização exige que a empresa reúna competências únicas, que a possibilitem diferenciar-se no mercado alvo. Quando estão em questão PME, com fracos recursos financeiros, esta questão ganha ainda uma maior ênfase. Neste contexto, é importante analisar de que forma a competitividade passa cada vez mais por factores como a marca, customização e serviços associados ao produto, bem como acordos de colaboração com outros *players* no mercado.

O estudo das estratégias de internacionalização e dos factores de competitividade inerentes é muito importante sob uma dupla perspectiva. A científica, na medida em que existe ainda investigação insuficiente no que se refere às PME, sendo que a maior parte da literatura existente privilegia as grandes empresas. A empresarial, no sentido de constituir uma ferramenta de apoio a empresas a encetar ou a desenvolver estratégias de expansão internacional.

O objectivo desta dissertação é elaborar um estudo de natureza pedagógica que permita uma abordagem às temáticas internacionalização e competitividade. Assim, seleccionou-se como objecto de estudo a maior empresa de máquinas-ferramentas nacional, a Adira - A. Dias Ramos, que iniciou a sua incursão internacional há mais de 30 anos, e para a qual a internacionalização foi desde cedo considerada um imperativo. A escolha do caso resultou deste possibilitar um campo de aprendizagem muito interessante a dois níveis: 1º, a nível da identificação dos factores que determinaram uma estratégia (passada) de sucesso; 2º, a nível da análise dos desafios

que se colocam actualmente à empresa e formas de resposta possíveis. É de realçar que o processo de internacionalização da Adira privilegiou modos de entrada como as exportações e os contratos com agentes e distribuidores. Para o seu sucesso contribuíram factores como a marca e a política de produto. Actualmente, com o forte acréscimo da concorrência e a nova organização mundial do sector, é necessário definir (novas) formas de estar que garantam a sua sobrevivência e crescimento na envolvente internacional.



## **Abstract**

Gradually the strategies of internationalization have gained prominence in business landscape. With the opening and expansion of markets, with the increasing competition and the pace of innovation, companies can not keep on passively in the market. Increasingly, they must be able to respond to challenges that threaten their survival. Internationalization is one of the business responses to the globalization challenge.

Internationalization requires meeting unique skills that enable the firm to differentiate in the target market. In case of SMEs, with weak financial resources, this matter gains even greater emphasis. It is important to understand how the competitiveness increasingly depends on factors such as brand, customization and services associated with the product, as well as cooperative agreements with other players in the market.

The study of internationalization strategies and competitive factors is very important in a twofold perspective. The scientific, as there is scarce research regarding SMEs, and most of the existing literature focuses on large companies, and the business perspective, as it can be a tool to support companies to initiate or develop strategies for international expansion.

The aim of this dissertation is to elaborate a pedagogical study in the fields of internationalization and competitiveness. Therefore, the subject of study is the largest Portuguese company of machine tools, Adira - A. Dias Ramos, which international incursion started more than 30 years ago, and for which the internacionalization was early considered an imperative. The purpose of selecting this case is facilitating the learning process on two levels: first, identifying the factors that determined a strategy for success (past); second, the analysis of the challenges the company is now facing and possible forms of response. It should be noted that the process of internationalization of Adira privileged exports and contracts with agents and distributors as modes of entry . Factors as brand and product policy were determinant on its success. Today, with the sharp increase in global competition and new organization of the sector, it is necessary to set (new) dynamics that ensure its survival and growth in the international scene.

## Índice de Quadros

Quadro 2.1. - O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning	15
Quadro 2.2. - Internacionalização e o modelo de redes	17
Quadro 2.3. - Factores determinantes da internacionalização	21
Quadro 2.4. - Factores que afectam o modo de entrada: resumo de estudos prévios	26
Quadro 2.5. - Modos de entrada	35
Quadro 2.6. - Vantagens e desvantagens do licenciamento	42
Quadro 2.7. Vantagens e limitações da propriedade total	48
Quadro 3.1. - Classificação dos serviços do produto	68
Quadro 5.1. - Volume de negócios por produto (2006)	109
Quadro 5.2. - Distribuição do capital do Grupo Adira	116
Quadro 5.3. - Distribuição do capital da empresa Adira	117

## Índice de Figuras

Figura 2.1. Um modelo de modo de entrada em mercados externos	29
Figura 2.2. - Perspectiva das contingências para decisões de modo de entrada em mercados externos	30
Figura 2.3. – Grau de controlo do entrante em operações externas resultados de fontes financeiras e não-financeiras	31
Figura 2.4. – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações	33
Figura 2.5. – Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção	34
Figura 2.6. – Tipologia de modos de entrada	35
Figura 2.7. – As dinâmicas de internacionalização das empresas	36
Figura 2.8. – Desenvolvimento de uma cadeia de franchising de distribuição	44
Figura 3.1. Os níveis de produto	60
Figura 3.2. – O processo de decisão internacional	64
Figura 3.3. – Matriz das variáveis de marketing por país	65
Figura 3.4. - O triângulo da marca	71
Figura 3.5. - A criação de valor pela <i>brand equity</i>	78
Figura 3.6. – O modelo conceptual de cooperação em alianças estratégicas internacionais na distribuição	91
Figura 5.1. - Centro de corte a laser (mod. CCL 3015, 2006)	107
Figura 5.2. – Guilhotina (mod. GH 1340 E, 2007)	108
Figura 5.3. – Quinadora (mod. QIHD, 16040 Eco-Plus, 2006)	108
Figura 5.4. – Célula robotizada de quinagem (mod. QIHF 11030, com robot, 2005)	109
Figura 5.5. - Organigrama da Adira	117
Figura 5.6. - 1º logotipo (de 1956 a 1967)	122
Figura 5.7. - 2º logotipo (de 1968 a 1993)	122
Figura 5.8. - 3º logotipo (de 1994 a 2003)	123
Figura 5.9. - 4º logotipo (desde 2004)	123
Figura 5.10. – Quinadora (anos 80)	128

Figura 5.11. – Quinadora (anos 90)	128
Figura 5.12. – Quinadora (2006)	129

# **Capítulo 1 - Introdução**

## Capítulo 1 - Introdução

Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos actores e novos modelos de negócios. Este novo enquadramento, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência das empresas, encerra igualmente inúmeras oportunidades. Com a globalização e o acréscimo da concorrência internacional já nada é como dantes e as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global.

Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das grandes empresas como das PME. É neste contexto que esta dissertação pretende abordar o fenómeno internacionalização, analisando as suas determinantes, as tipologias de modos de entrada no mercado e os factores que determinam a sua selecção.

Por outro lado, e dado que a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico (Freire, 1997), procurar-se-á analisar alguns dos factores que são determinantes para a competitividade das empresas. Tendo em atenção o risco inerente na abordagem de mercados menos conhecidos, os recursos parcos das organizações, em especial das PME, a competitividade passa crescentemente pela eficiente gestão de factores como a marca, o produto e as alianças estratégicas.

Para aplicação dos conceitos teóricos seleccionou-se o caso da A. Dias Ramos - Adira, a maior empresa de máquinas-ferramentas portuguesa. Em actividade há mais de 50 anos, iniciou o seu processo de internacionalização há três décadas, estando actualmente presente *worldwide*. Oferecendo soluções inovadoras e integradas, esta PME compete com os gigantes mundiais do seu sector, apostando em factores intangíveis como a marca, customização do produto e serviço ao cliente.

O objectivo desta dissertação é elaborar um estudo de natureza pedagógica que permita uma abordagem às temáticas internacionalização e competitividade.

Para recolher informação, recorreu-se principalmente a entrevistas com alguns dos responsáveis da empresa. É de salientar que já existia um conhecimento e contacto regular com esta empresa, por motivos profissionais, e no que se refere à temática internacionalização, o que obviamente facilitou o processo de reunião de elementos. Igualmente, o site da empresa e apresentações produzidas pela Direcção de Marketing da Adira foram fontes de informação importantes.

Em termos de estrutura, esta dissertação é composta de duas grandes partes. A primeira, com dois capítulos, é referente à revisão e estado de arte da literatura no que se refere às temáticas da internacionalização e factores de competitividade. A segunda, é relativa ao estudo do caso, desdobrado, por sua vez, em três capítulos.

No Capítulo 2, é estudada a problemática da internacionalização. Dada a vastidão da literatura, optou-se por analisar alguns pontos considerados chave, à luz do caso seleccionado. Assim, inicialmente é discutido o conceito de internacionalização e a sua abrangência. Posteriormente são abordadas algumas das teorias que procuram explicar este fenómeno. Seguidamente são referidas as principais motivações empresariais para a expansão internacional bem como as formas de internacionalização, no que se refere a factores de decisão e a tipologias de modos de entrada. Aqui são abordados as figuras da exportação, licenciamento, franchising, subcontratação industrial, alianças estratégicas e investimento directo, destacando as suas principais características bem como vantagens e desvantagens. Por último, é feita uma breve referência aos processos de internacionalização das PME.

A competitividade empresarial cada vez mais se joga em factores imateriais. Em contexto de internacionalização, a gestão criteriosa de factores de competitividade como a marca, produto e acordos com outras empresas ganham ainda uma maior relevância. Assim, o Capítulo 3 está dividido em três secções: produto, marca e alianças estratégicas. No produto, desde logo analisa-se o seu conceito à luz da literatura recente.

Seguidamente, dá-se ênfase à diferenciação do produto via customização e serviços associados ao produtos. Na marca, aborda-se a evolução do conceito e o seu entendimento em termos de Direito e Semiótica, dando-se relevância à sua análise a nível dos três pilares-chave (sinal, objecto e interpretante). Tratam-se de questões a nível da sua criação e gestão, não esquecendo os aspectos relativos à *brand equity* e às fontes de valor da marca. É efectuado um enquadramento da marca em termos de globalização e de mercados B2B. Por último, nas alianças estratégicas, procura precisar-se o conceito à luz dos contributos de diversos autores. Faz-se uma análise dos principais objectivos que presidem à constituição de alianças e refere-se algumas das tipologias propostas na literatura.

Entrando no que se considera a segunda parte desta dissertação, o Capítulo 4 aborda a metodologia do estudo de caso, na vertente da aprendizagem. São referidas as diversas fases de implantação deste método bem como são discutidos os seus pontos fortes e fracos.

No Capítulo 5 é analisado o caso Adira. A sua estrutura compreende a análise da empresa, tendo em atenção o seu negócio, as principais fases na sua evolução da empresa, o enquadramento no Grupo Adira, a concorrência e as estratégias de marketing-mix, bem como a abordagem mais pormenorizada do seu processo de internacionalização, realçando as fases, dificuldades e formas de internacionalização. O caso é examinado no referencial temporal passado-presente-futuro, de forma a que o aluno possa ser confrontado com a análise crítica das estratégias/opções do passado e possa propor soluções (que não são únicas) para os desafios que actualmente se colocam a esta PME.

Por fim, no Capítulo 6 são definidas as linhas orientadoras para a análise do caso. Desde logo, é efectuada a síntese do caso e são definidos os objectivos pedagógicos a atingir, os pré-requisitos e os públicos-alvo. A seguir é estruturada a proposta de planeamento pedagógico e são estabelecidas questões a trabalhar pelos alunos. Por fim, são apresentadas sugestões de respostas que, não sendo únicas, têm por missão explorar as possíveis vias de actuação.



## **Capítulo 2 – A Internacionalização**

## **Capítulo 2 – A Internacionalização**

### **2.1. Introdução**

A internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Contudo, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante, dando-lhe um novo fôlego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento.

Este capítulo vai assim abordar alguns dos aspectos-chave do fenómeno internacionalização, nomeadamente os seus conceitos, teorias explicativas, determinantes e formas. Igualmente esta questão vai ser colocada tratada à escala das PME, na medida em que estas são o principal motor das economias de muitos países.

### **2.2. O Conceito de Internacionalização**

Num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência. Welford e Prescott (1994) referem que a expansão é uma entre várias estratégias de crescimento. Sousa (1997) reforça esta ideia salientando que a internacionalização não é considerada uma solução universal. Fernández e Nieto (2005) consideram que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adoptar.

Simões (1997) chama a atenção para a existência de diversas definições de internacionalização, assentes em duas dicotomias: a oposição micro-macro, que confronta a óptica da economia nacional com a da empresa; a polarização *inward-outward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no

exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeira e investimento estrangeiro).

Entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as de:

- Meyer (1996), que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- Calof e Beamish (1995), que referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais;
- Freire (1997), que considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Para Chetty e Campbell-Hunt (2001), a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente” mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresas se podem “des-internacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto quer desistindo do investimento directo estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação quer reduzindo (ou cessando) as suas actividades internacionais.

Ao definir internacionalização é igualmente importante diferenciá-la de outros conceitos tidos erroneamente como similares, como é o caso de globalização. O fenómeno da globalização assenta na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer. Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de actuação (isto é, ter uma estratégia única, dado que está em causa um só mercado), de forma a beneficiarem de importantes economias de escala. O “Grupo de Lisboa” (1994) define a globalização, do ponto de vista económico, como “o conjunto de processos que torna possível a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à

escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infraestruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais regulados por normalizações e estandarizações “quase universais”; que se funda em organizações (redes de firmas) actuando em bases mundiais, cujo capital pertence cada vez mais a uma multiplicidade de accionistas de diversos países, cuja cultura está aberta a um contexto mundial e obedece a uma estratégia também mundial. É difícil identificar uma territorialidade (legal, económica, tecnológica) específica destas organizações apesar de possuírem uma sede, sobretudo por causa das formas intensivas de inter-relação e integração que ocorrem entre empresas, infra-estuturas e regras, nas várias fases de concepção, produção, distribuição e consumo de bens e serviços.”

### **2.3. Modelos de Internacionalização**

Relativamente aos modelos de internacionalização é importante ter presente que não existe uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas. Há diversos trabalhos nesta área, contudo, a todos eles, são apontadas limitações. Tendo em atenção, por um lado, que a maior parte destes modelos foram concebidos tendo como referência a internacionalização de grandes empresas, e, por outro, as alterações na realidade económica, em que as pequenas e médias empresas ganharam grande protagonismo, é de concluir que não existe um corpo teórico que explique perfeitamente os processos de internacionalização em curso.

Viana e Hortinha (2005) sugerem que as teorias explicativas da internacionalização sejam agrupadas em quatro grandes tipos: as que abordam os estádios de internacionalização evolutivos; as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transacção e da localização; as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks* e, por último, as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

Já Lorga (2003) propõe a segmentação destas teorias em teorias do comércio internacional; teorias do ciclo de vida do produto; teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas; teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

Seguidamente, efectua-se uma breve análise de algumas das principais teorias de internacionalização das empresas.

### **A) Teorias Clássicas do Comércio Internacional**

Adam Smith, na “Riqueza das Nações” (1776), e David Ricardo (1817) explicam a existência do comércio internacional com base nas diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países. Os diferenciais nos preços resultariam de condições de oferta (funções de produção e dotações de factores) e condições da procura (preferências dos consumidores e distribuição de rendimentos) diversas.

Estas teorias têm por base a análise da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos (naturais ou tecnológicos), sendo a unidade de análise a nação. Neste sentido, e segundo Lorga (2003), não são interessantes para explicar a internacionalização das empresas.

### **B) Teoria da Vantagem Competitiva**

Porter (1990) apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, sendo que Teixeira e Diz (2005) referem que Porter alargou o conceito das vantagens comparativas ao incluir não só os factores de produção básicos mas as diferenças tecnológicas, o factor qualidade e os métodos de concorrência.

Esta teoria tem como unidade de análise a indústria. Preconiza que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados (os *clusters*) se organizam e competem a nível global.

Para avaliar a competitividade de um país, é necessário analisar os quatro factores de uma nação que garantem a constituição de vantagens competitivas (isto é, o que Porter denomina de modelo do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”):

1. Condições de factores (como os recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas e outros factores de produção competitivos);
2. Condições de procura (como o grau de sofisticação dos consumidores);
3. Sectores relacionados e de suporte (existência de fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos);
4. Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (formas de organização e gestão das actividades, existência de concorrência forte).

Para Porter, as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização.

Lorga (2003) refere que esta teoria é ainda muito centrada na competitividade das nações.

### **C) Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

Originalmente desenvolvida por Vernon (1966) e posteriormente complementada por Onkvisit e Shaw (1983), recorre ao conceito do ciclo de vida do produto para explicar como é que algumas empresas se transformam em multinacionais.

De acordo com esta teoria, o dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se alterem ao longo do tempo. Inicialmente, os produtos são testados e produzidos em países de elevado rendimento e consumo, que posteriormente os exportam para outros mercados. Dado que os mercados têm diferentes graus de desenvolvimento, dá-se posteriormente o efeito de imitação dos outros países ricos que, inicialmente importadores do produto, passam igualmente a exportá-lo. Numa fase subsequente, os países menos desenvolvidos, entram na corrida, explorando vantagens em termos de custos. Na fase de maturidade dos produtos, em que a concorrência é intensa, os países mais desenvolvidos são importadores do produto, lançando-se outra vez em novos produtos, pelo que o modelo se repete.

Esta teoria procura assim explicar a deslocalização das empresas (multinacionais) de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos mas não é isenta de críticas, pelo facto de ser determinística e não ter em atenção modos de entrada para além das exportações e investimento directo (Anderson, 1997). Vernon chegou a corrigir a sua teoria, ao referir que os novos produtos das multinacionais poderiam produzidos nas sua filiais dos países menos desenvolvidos e não nos países-sede daquelas. Teixeira e Diz (2005) chamam a atenção para que a abordagem tipo de “cascata” sugerida por esta teoria (os países têm diferentes ritmos de desenvolvimento, que se vão replicando dos mais desenvolvidos para os menos) não faz sentido em contexto de globalização.

#### **D) Teorias do Comportamento e Gestão das Empresas**

Estas teorias relacionam o investimento internacional através do comportamento da empresa e da importância do factor gestão. Para as teorias do comportamento, o funcionamento da empresa resulta dos interesses dos diversos grupos, nomeadamente o dos gestores. Assim, segundo Aharoni (1966) a decisão de investimento no estrangeiro é um processo complexo, composto por um grande número de motivações, nomeadamente os modelos mentais dos gestores; para Cyert e March (1963) o investimento tende a efectuar-se em mercados cultural e geograficamente mais próximos, os quais são mais familiares aos gestores (reduzindo o seu risco na tomada de decisão).

Por sua vez, a teoria referente à gestão das empresas, conhecida por Teoria do Crescimento da Empresa, considera a gestão um factor de produção (na medida em que se considera o controlo da empresa é autónomo da propriedade), essencial para explicar a internacionalização. Os gestores visam maximizar a sua função utilidade, limitados de alguma forma pela obtenção de um determinado nível de lucros.

A principal limitação apontada a estas teorias é o facto de explicar a internacionalização apenas com base nas decisões da gestão.

### **E) Teoria das Imperfeições de Mercado**

Estas teorias associam a existência das multinacionais às imperfeições do mercado. Hymer (1976) e Kindleberger (1969) defendem que a motivação para as empresas se multinacionalizarem resulta de deterem vantagens no seu mercado que visam explorar noutros mercados. Hymer (1976) procura explicar como uma firma estrangeira, com conhecimento limitado das condições locais, pode competir com sucesso no mercado local. Segundo ele, a empresa ao entrar num mercado desconhecido tem uma desvantagem, que se traduz em custos adicionais de lidar com um novo enquadramento, pelo que para o suplantar deve possuir vantagens de propriedade face à concorrência. Esta teoria considera que as imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possui vantagens comparativas, são factores catalisadores do investimento directo no estrangeiro. São consideradas como imperfeições no mercado: 1) imperfeições nos mercados de bens (marcas, skills de marketing, diferenciação do produto); 2) imperfeições nos mercados de factores (capacidades exclusivas de obtenção de recursos, skills de gestão e tecnologia); 3) imperfeições na concorrência dadas as economias de escala internas e externas; 4) imperfeições na concorrência causada por políticas governamentais que visam atrair investimento.

Caves (1971) identifica como vantagens das empresas multinacionais as competências de gestão, a marca ou reputação, as tecnologias patenteadas e as economias de escala. Por seu turno, Knickerbocker (1973) procura explicar a internacionalização das empresas com base na imitação da concorrência, na denominada Teoria da Reacção Oligopolista. Assim, em mercados oligopolistas, as empresas tendem a imitar o comportamento dos concorrentes para minimizar o risco e incerteza (efeito “imitação” da empresa líder, isto é, *“follow the leader”*). Na mesma linha, Graham (1978) refere que o investimento no estrangeiro representa uma troca de ameaças entre empresas oligopolistas que, para reduzir a sua incerteza, imitam as rivais. Assim, por exemplo, quando firmas oligopolistas dos EUA investem na Europa, as firmas europeias reagem investindo nos EUA. Casson (1987) vê o investimento como uma estratégia de defesa do mercado doméstico.



De acordo com Malhotra et al. (2003), as limitações da Teoria das Imperfeições do Mercado assentam no considerar apenas o investimento no estrangeiro, não se referindo a quaisquer formas de acordos no mercado. A Teoria da Reação Oligopolista tem uma visão oligopolista da concorrência internacional, que assenta na aplicação de teorias de jogos não cooperativas e que não reconhece outras formas de concorrência para além da imitação (Lorga, 2003).

#### **F) Teoria da Internalização**

Recorrendo ao conceito de “imperfeições de mercado”, a ideia central desta teoria, desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979), é que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente (isto é, aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos). Estas empresas detêm um conjunto de competências diferenciadas, denominadas de “factores específicos”, que lhes garantem superioridade face à concorrência.

Segundo a teoria, quando a internalização das operações é além fronteiras, estamos perante um processo de internacionalização, do qual resultam as multinacionais. A decisão de internacionalização é, assim, uma decisão assente na redução de custos (McDougall et al., 1994).

A teoria assenta em dois axiomas fundamentais:

1. A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transacção dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
2. A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

Rugman (1979) alargou a capacidade explicativa da teoria de forma a incluir a diversificação internacional (e não só o investimento no estrangeiro), referindo que as multinacionais usam a internalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais. Para este autor a esta teoria constitui o cerne das teorias das multinacionais,

sintetizando trabalhos de diversos autores e sendo consistente com outras teorias (como a eclética, exposta a seguir)

Em termos de fraquezas deste corpo teórico, destaca-se o seu limitado âmbito de aplicação (multinacionais e ao investimento no exterior), sendo a internacionalização avaliada de uma forma estática e esquecendo aspectos como as formas de colaboração inter-empresariais.

### **G) Teoria Eclética (Paradigma OLI)**

Dunning (1995, 1998, 2000) procura explicar o processo de internacionalização com base no investimento estrangeiro, dado considerar que as teorias existentes são incompletas. Assim, este autor defende que um investimento de sucesso deve respeitar três condições (paradigma O.L.I. – Ownership-Location-Internalization):

- *ownership advantages*, ou seja, as vantagens específicas da empresa face à concorrência (por exemplo, controlo de activos estratégicos como tecnologia, marca própria, capacidades de gestão);
- *location advantages*, isto é, as vantagens de localização que respeitam aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro (por exemplo, os custos de factores no país, estabilidade do país);
- *internalization advantages*, ou seja, as vantagens de internalização (vantagens de integrar as transacções no interior da empresa). Apresenta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

Esta é uma abordagem multi-teórica, constituindo-se como uma síntese dos trabalhos anteriores. Inclui conceitos da Teoria das Imperfeições do Mercado (vantagem comparativa da empresa), da Teoria da Internalização (vantagem de internalização) e das Teorias do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização).

À luz das alterações políticas e tecnológicas dos anos 90, Dunning propôs a reconfiguração do paradigma propriedade-localização-internalização. Incluiu no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das relações e

transacções inter-firmas (alianças); considerou novas variáveis de localização (capacidade de acumulação de conhecimentos e *standards* de I&D relacionados espacialmente); alargou o conceito de vantagem de internalização com outros objectivos dinâmicos como a procura de activos estratégicos e a procura de eficiência. Dunning concluiu existir uma relação entre o nível do desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional bem como uma relação biunívoca entre ambos os factores e os fluxos de investimento estrangeiro, numa interacção dinâmica (“*Investment Development Path*”).

Esta teoria possui um valor explicativo muito forte para as empresas globais. Com base na identificação das vantagens em termos de internacionalização da empresa e para uma determinada zona, é possível determinar o modo de penetração mais adequado segundo um modelo simples que destaca que:

- toda a modalidade de internacionalização passa pela existência de uma vantagem específica significativa;
- a modalidade de investimento só é exequível com a conjugação dos três tipos de vantagens;
- no caso da vantagem localização ser insuficiente, as modalidades exportação e licenciamento deverão ser consideradas.

A síntese disto pode ser vista no Quadro 2.1..

**Quadro 2.1. - O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning**

Modo de penetração	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: JP Le Maire (1999, p. 130)

Para Malhotra et al. (2003), apesar do modelo apresentar uma perspectiva multi-teórica, os seus factores explicativos (vantagens de propriedade, internalização e localização)

são de alguma forma redundantes. Para Andersern (1997) o recurso a diversos critérios de decisão (risco, retorno, controlo e recursos) faz com que a decisão do modo de entrada seja complexo. Por outro lado, o modelo está focado essencialmente nas empresas multinacionais, esquecendo as empresas de menor dimensão.

#### **H) Teoria das Redes Industriais**

A perspectiva das redes industriais foi desenvolvida por diversos autores, nomeadamente Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson (1988). Descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas. Segundo a Teoria das Redes, as empresas nos mercados industriais estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outras empresas. A vantagem competitiva de uma empresa é medida pelos seus recursos e/ou pela sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros (fornecedores, clientes, concorrentes, centros de I&D), isto é, a posição de uma empresa na rede é que determina as suas oportunidades e constrangimentos bem como as suas estratégias.

Aplicando a perspectiva das redes à internacionalização, a empresa é vista no contexto das redes de relações interorganizacionais e interpessoais (Coviello e McAuley, 1999). A internacionalização é, assim, resultado da externalização multilateral através de redes de negócio e sociais (e não da internalização). O fenómeno da internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de posições da empresa face a parceiros que estejam em redes estrangeiras. O grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está, sendo que se os parceiros estiverem muito internacionalizados, maior o grau de internacionalização da rede.

De acordo com Johanson e Mattsson (1988), uma empresa para atingir uma posição numa rede internacional pode estabelecer posições em diversas redes nacionais com novos parceiros para a empresa (extensão internacional), pode desenvolver posições e comprometer recursos de forma crescente em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (penetração) ou pode aumentar a coordenação entre posições já detidas em difentes redes nacionais (integração internacional). Os activos da empresa são

diferentes consoante o seu grau de internacionalização e o do mercado em que se encontra. As situações que decorrem do grau de internacionalização e do mercado estão retratadas no Quadro 2.2..

**Quadro 2.2. - Internacionalização e o modelo de redes**

Grau de Internacionalização da empresa	Grau de Internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	The Early Starter	The Late Starter
Alto	The Lonely International	The International Among Others

Fonte: Johanson e Mattsson (1988, p. 310)

Para Coviello e Martin (1999) as redes influenciam a entrada inicial da empresa no mercado internacional e o seu modo de entrada. Estes autores concluíram que as empresas pequenas de software servem-se das redes para garantir a sua rápida internacionalização. As redes podem ser a base da internacionalização “para dentro”, que ao longo do tempo se pode tornar em internacionalização “para fora”.

Para Malhotra et al. (2003) esta teoria, apesar explicar de forma mais completa a internacionalização das PME e de não ser determinística mas dinâmica e proactiva, não detém capacidade de previsão, sendo que as bases para a internacionalização que propõe parecem *ad hoc*. Não explica a internacionalização de empresas que não estão em redes.

### **I) Teoria dos Estágios**

Esta teoria surge para colmatar as lacunas nas pesquisas da internacionalização, assentes até à data apenas nas grandes empresas e em grandes investimentos no estrangeiro realizados de uma só vez.

O processo de internacionalização é visto como um processo gradual, que se desenvolve em estágios (Melin, 1992). Neste enquadramento salientam-se duas escolas de pensamento:

- Os Modelos Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Welch e Luostarinen, 1988)
- Os Modelos Baseados na Inovação (Cavusgil, 1980)

O Modelo de Uppsala considera a internacionalização como um processo gradual, em que a empresa aumenta paulatinamente o seu envolvimento internacional. São consideradas as seguintes etapas: 1) inexistência de actividades regulares de exportação (exportação directa); 2) exportação através de agentes (exportação indirecta); 3) estabelecimento de subsidiárias de vendas locais; 4) estabelecimento de subsidiárias de produção local.

O processo de internacionalização evolui a nível da aquisição crescente de conhecimento pela empresa acerca dos mercados externos e das operações, bem como da afectação crescente de recursos da empresa aos mercados (Johanson e Vahlne, 1990). Os obstáculos à internacionalização (falta de conhecimento e de recursos) são reduzidos através de processo de tomada de decisão incrementais (Luostarinen, 1990), à custa do conhecimento adquirido (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). O resultado de uma decisão é um *input* para as decisões seguintes (Johanson e Vahlne, 1990), o que faz com que este seja um processo de dinâmico (Hadjikhani, 1997).

São, assim, considerados dois padrões na forma de internacionalização da empresa: o seu envolvimento é sequencial, por etapas, com comprometimento crescente (que vai desde a existência de exportações não regulares até à instalação de filial produtiva local); a empresa entra sucessivamente em mercados com maior distância psicológica (diferenças culturais, políticas, linguísticas).

Por outro lado, o modelo entra também em linha de consideração com as escolhas estratégicas e as formas organizacionais, que são influenciadas por forças que facilitam ou dificultam a exportação, por necessidades de informação, selecção e modo de entrada nos mercados e estratégias de marketing. A diversidade destes factores dificulta o teste do modelo. Este modelo apresenta uma perspectiva dinâmica, detendo a capacidade de prever como uma empresa nacional se transforma numa multinacional.

O Modelo de Cavusgil, que vê a internacionalização em estádios, assenta em rácios de exportação ( $X/V$ , em  $X$  = exportação e  $V$  = facturação total) que reflectem a dependência/envolvimento da empresa dos mercados externos. Baseado no Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966), cada estágio subsequente é visto como uma inovação para a empresa. Assim, são definidos cinco estádios (Cavusgil, 1980):

- Estádio 1: Mercado Doméstico – a empresa não exporta, sendo que o rácio  $X/V=0$ ;
- Estádio 2: Pré-Exportação: A empresa recolhe informação e avalia viabilidade da exportação. Ainda tem falta de informação básica sobre a exportação (custos, riscos).  $X/V$  é próximo de 0.
- Estádio 3: Envolvimento Experimental: A empresa exporta, com envolvimento marginal reduzido e intermitente, sendo as distâncias culturais e físicas dos mercados reduzidas.  $0 < X/V \leq 9\%$
- Estádio 4: Envolvimento Activo – Há um esforço sistemático para incrementar as exportações para diversos mercados. A estrutura organizacional é adaptada à nova realidade.  $10\% \leq X/V \leq 39\%$
- Estádio 5: Envolvimento Comprometido – A empresa está muito dependente do exterior, sendo que os gestores enfrentam dilemas em termos de alocar os recursos parcos no mercado interno ou externo. Muitas empresa têm em curso investimentos directos ou contratos de licenciamento.  $X/V \geq 40\%$

É de salientar que outros modelos baseados na inovação apenas entram em linha de conta com os processos de exportação, ao contrário de Cavusgil (que inclui o estágio 5).

Em termos de críticas, os Modelos por Estágios, apesar de serem dinâmicos e pragmáticos, são considerados deterministas e rígidos – Turnbull (1987) referiu que há empresas que saltam fases - e esquecem-se de aspectos-chave na internacionalização como as relações inter-empresariais e os acordos.

Especificamente, o Modelo de Uppsala não tem em atenção a crescente homogeneização das culturas, gostos e dos padrões de vida bem como o acesso

facilitado a informação resultantes da globalização, factores estes que colocam em causa o conceito de “distância psicológica” e logo a existência de estágios. O’Grady e Lane (1996) sugeriram modificações na conceptualização e medida do conceito da “distância psicológica”, tendo em atenção o comportamento dos gestores.

Os Modelos Baseados na Inovação não são adequados a empresas que nascem internacionais (Oviatt and McDougall, 1994) e devem ser adaptados para explicar a internacionalização de PME. Igualmente são omissos no que se refere à duração dos estágios.

#### **2.4. Motivações para a Internacionalização**

Czinkota et al. (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze factores, que agrupam em motivações proactivas (aqui se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reactivas (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque).

Já Brito e Lorga (1999) apresentam uma proposta que à primeira vista parece similar (em termos de nomenclatura) à de Czinkota mas que na realidade não o é, sendo de natureza mais abrangente e complementar. Assim sendo, sugerem que existem três tipos de motivações: as proactivas, as reactivas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proactividade e reactividade). A nível das motivações proactivas destacam as estratégias de crescimento da empresa (em que perante a dificuldade de crescer no mercado internacional, dado o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial e a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros, a empresa opta por se internacionalizar) e o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado (geralmente estas oportunidades são detectadas por parceiros de negócios da empresa em determinado mercado ou são o resultado da má performance do



parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa. Igualmente são aqui a considerar as alterações legislativas do mercado, que levam ao reforço da sua atractividade). Nas motivações reactivas incluem a internacionalização por arrastamento (resultado da necessidade da empresa em acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado) e os imperativos do próprio negócio (há negócios que são por natureza internacionais, sendo exemplo as empresas de transporte aéreo; por outro lado há actividades que não têm uma procura regular ou que exigem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional). Nas motivações mistas consideram a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução do risco (através da diversificação geográfica), a redução de custos e aproveitamento de economias de escala (a busca de factores de produção mais baratos e de mercados com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários, a proximidade das fontes de matéria prima, bem como de economias de escala na produção), o aproveitamento da imagem do país (pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais dado a sua imagem internacional negativa ou positiva) e apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino).

A proposta de Teixeira e Diz (2005) vai de encontro à anterior, mencionando seis factores, o acesso a recurso mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação ou à contingentação da importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências. Douglas e Craig (1995) consideram existir factores internos e externos à empresa, em função de três fases, que determinam o seu processo de internacionalização, conforme se pode ver no Quadro 2.3..

**Quadro 2.3. - Factores determinantes da internacionalização**

<b>Fases</b>	<b>Detonadores</b>	<b>Factores determinantes</b>
Fase 1: Entrada inicial no mercado estrangeiro	Comportamento oportunista da empresa de resposta a uma abordagem a cliente não solicitada / Comportamento passivo da empresa face a oportunidade	Alavancagem internacional de activos da empresa já explorados no seu mercado (produtos inovadores, marcas, skills de gestão, distribuição)
	Saturação ou limitações do mercado doméstico ao crescimento da empresa	

<b>Fases</b>	<b>Detonadores</b>	<b>Factores determinantes</b>
	Seguir clientes ou aproximar-se de clientes	
	Seguir concorrentes para melhor defesa	
	Necessidade de diversificação de mercados para reduzir o risco	
	Melhores oportunidades de abastecimento no exterior	
	Retaliação à entrada no mercado nacional de concorrentes externos	
	Actualização tecnológica e benchmarking	
	Aproveitamento de incentivos e flutuações cambiais	
	Progressos nos transportes e comunicações que levam a reduções de custos	
Fase 2: Expansão no mercado estrangeiro	Crescimento e maior penetração no mercado	Alavancagem de competências adquiridas localmente a nível de produção e marketing, para outros produto ou linhas de negócio, com recurso a imagem da marca, da empresa
	Necessidade de combater concorrência	
	Iniciação e motivação da equipa de gestão local	
	Desejo de utilizar mais eficazmente os activos locais	
	Constrangimentos e barreiras naturais do mercado (transporte, distribuição, aspectos financeiros)	
Fase 3: Globalização	Ineficiências em termos de custos e duplicação de esforços nas subsidiárias	Aproveitamento de sinergias derivadas de operações à escala global, com afectação óptima de recursos entre mercados, segmentos de mercado, para maximizar lucro global
	Oportunidade de transferência de produtos, marca, experiência de um mercado para outro	
	Emergência de clientes globais	
	Concorrência acrescida à escala global	
	Melhores ligações entre infra-estruturas nacionais de marketing, conducentes a uma infra-estrutura global	

Fonte: Machado (2004, pp.2-4)

Com base nesta matriz, os autores sintetizam três tipos de factores externos à empresa:

1. a nível meta - a importância da Tríade; e a análise PEST (Factores Politicos, Económicos, Sociais e Tecnológicos)
2. a nível do sector – os clientes (exigências e marketing mais ou menos uniforme); os custos (a nível de desenvolvimento de novos produtos, economias de escala e

custos de transporte); os factores próprios dos países (política comercial, padrões técnicos e barreiras institucionais e culturais); os factores competitivos da estrutura industrial (interdependência competitiva e competição pela via de novos entrantes, pressões de accionistas, fusões, alianças)

3. a nível de empresa – a bipolarização entre empresas que optam pela competição global ou se concentram em determinado nicho ou segmento de mercado.

Quanto aos factores internos, os autores destacam a visão e mentalidade internacionais dos gestores, a dinâmica organizacional e a gestão da mudança da organização. Na dinâmica da organização são consideradas as competências fulcrais, o acesso aos mercados (proximidade do cliente), a integridade da empresa (capacidade de ser mais rápida, flexível ou fiável), a funcionalidade do produto, a capacidade de adaptação a novos processos (aprendizagem) e a herança e/ou crise organizacional. Na gestão da mudança estão implícitos os métodos de educação e comunicação, participação e envolvimento, negociação e acordos, manipulação e coacção.

Viana e Hortinha (2005) apontam seis razões para que muitas empresas sem tradição no mercado internacional estejam actualmente, em pleno contexto de globalização, a procurar mercados externos: aumento da facturação; sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala); redução de risco de negócio pela diversificação de mercados; colaboração com empresas e instituições públicas (o poder público é um dos maiores clientes mundiais); domínio dos mercados (mesmo que não vantajoso financeiramente, é-o em termos de imagem) e vantagens absolutas (a nível de domínio de recursos). Estes autores fazem uma síntese em três grupos das razões que conduzem à internacionalização: 1º oportunidades estratégicas; 2º vontade de crescimento; e 3º mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. No 1º grupo incluem a imagem do país de origem da empresa, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, os incentivos governamentais; no 2º consideram a imagem de marca da empresa, os serviços não transportáveis, o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco; no último apontam os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado

doméstico, as economias de escala, a deslocalização da produção e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio.

Simões (1997) sintetiza as motivações da internacionalização da seguinte forma:

- 1) Endógenas:
  - i) Necessidade de crescimento da empresa
  - ii) Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
  - iii) Obtenção de economias de escala
  - iv) Exploração de competências, tecnologias
  - v) Diversificação de riscos
- 2) Características dos mercados
  - i) Limitações do mercado doméstico
  - ii) Percepção de dinamismo dos mercados externos
- 3) Relacionais
  - i) Resposta a concorrentes
  - ii) Acompanhamento de clientes
  - iii) Abordagens por empresas estrangeiras
- 4) Acesso a recursos no exterior
  - i) Custos de produção mais baixos no exterior
  - ii) Acesso a conhecimentos tecnológicos
- 5) Incentivos governamentais
  - i) Apoios do governos (país de origem ou acolhimento)

Em suma, são diversas as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas muito ligadas a factores internos ou externos à empresa e dependendo da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

## 2.5. Formas de Internacionalização

### 2.5.1. Factores de Decisão

Um modo de entrada no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, *skills* humanos e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo (Gao, 2004). Podem ser identificadas, de uma forma sintética, três ópticas diferentes na selecção do modo de entrada (e desenvolvimento) nos mercados externos:

- Óptica económica - Análise racional, que pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a seleccionar a que maximiza o lucro a longo prazo. Busca equilibrar o grau de controlo, investimentos de recursos, rendibilidade e risco. Anderson e Gatignon (1986) desenvolveram um modelo com base na análise dos custos de transacção, que maximiza a eficiência a longo prazo, sendo esta medida pela taxa de retorno do investimento ajustada pelo risco. Jeannet e Hennessey (1988) apresentaram igualmente um modelo de análise financeira das estratégias de entrada, com base em variáveis financeiras (activos, passivos, custos, vendas), valores locais (valores dos novos activos e dos novos passivos da entrada, custos fixos e vendas do modo de entrada), outras diminuições devidas à nova operação (activos liquidados ou passivos reduzidos devido à mudança de operações, deseconomias de escala, perdas de contribuição para os custos fixos e perdas de vendas noutras unidades) e valores incrementais (variação líquida de activos, passivos, de custos totais líquidos e de vendas adicionais decorrentes da nova entrada).
- Óptica dos estádios de desenvolvimento - Análise racional, que relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Assim, quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior o comprometimento de recursos. Brooke (1986) desenvolveu um modelo que identifica as opções da empresa à medida que avança no estádio da sua expansão internacional. Segundo ele, um dado

modo escolhido torna-se inadequado, exigindo a passagem para o modo seguinte, sendo exemplo disto o crescimento tão grande das exportações que aponta para uma evolução para investimento directo. Igualmente, a este nível podem ser utilizados os modelos de Buckley e Casson (1985), que relaciona o momento de mudar de exportação para investimento com os custos de serviço, condições de procura e taxa de crescimento no mercado-alvo.

- Óptica da estratégia de negócio - Análise pragmática, que resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial. Segundo esta perspectiva, as empresa optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dada a grande diversidade de factores que afectam as suas decisões. Root (1987) enumerou um conjunto de factores que afectam as decisões da empresa (classificando-os em internos e externos). Este autor apresentou uma metodologia mista (óptica da estratégia de negócio e óptica económica), faseada, para selecção do modo de entrada. Nas primeiras fases são os factores internos e externos que permitem identificar os vários modos de entrada possíveis; a partir daí recorre a variáveis económicas para seleccionar o modo de entrada mais adequado. Young et al. (1989) sugerem um método de avaliação semelhante em que explicita os objectivos da entrada, avalia a sua importância relativa do ponto de vista da empresa, de forma a definir os seus pesos, para assim ordenar as diversas estratégias.

Como foi referido, a opção por uma estratégia de entrada no mercado está dependente de diversos factores. O Quadro 2.4. identifica quinze variáveis que afectam a escolha dos modos de entrada das empresas, com base em estudos conceptuais e empíricos.

**Quadro 2.4. - Factores que afectam o modo de entrada: resumo de estudos prévios**

<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
Timing da Entrada	Robinson (88); Robinson e Fornell (88); Ryan (88)	Entradas tardias geram performance superior.
	Olleros (86)	Entrantes tardios são mais

<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
		eficientes.
	Schmaars (86)	Nenhuma estratégia com <i>timing</i> único é boa.
Modo de Entrada	Stopford e Wells (72)	A selecção do modo de entrada depende da experiência internacional da empresa e da diversificação de produtos.
	Caves e Metha (86)	A selecção do modo de entrada é influenciada por factores de curto e longo prazo.
Actividade da Empresa	Sharma (95); McCarthy et al (93)	O sector da empresa afecta o modo de entrada.
Concorrência	MacMillan e Day (87); Yoon e Lilien (85)	Existe uma relação inversa entre o nº de concorrentes e o sucesso.
Mercado Potencial	Mccarthy et al (93); Shama (95)	Um potencial de mercado elevado motiva entrada em mercados externos.
Posicionamento Competitivo	Green e Ryans (90)	Um posicionamento superior na entrada afecta positivamente a performance.
	Day e Wesley (88)	Existe um posicionamento superior quando o produto oferece um valor superior ao cliente.
Vantagem Competitiva	Ghoshal (87)	Estratégias internacionais eficientes baseiam-se em vantagens competitivas.
	Cook (83)	A estratégia de marketing deve focar-se em vantagens competitivas e ligadas ao cliente de longo prazo.
Performance do Relacionamento	Porter (80)	A estrutura do sector explica porque é que determinados sectores são mais competitivos.
	Drazin e Van de Vem (85); Miller (88); Galbraith e	Uma boa adequação entre a procura individual e a estratégia leva a

<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
	Kazarjian (86)	melhores performances
Dimensão da Empresa	Cavusgil et al (89)	As pequenas empresas normalmente exportam.
	Cavusgil e Nevin (81)	O nº de funcionários é um bom previsor da possibilidade de exportar.
	Germunden (91)	A dimensão da empresa está relacionada positivamente com o comportamento de exportação.
Compromisso	Daniels (70); Vernon (83)	Há uma relação entre o compromisso de recursos e o crescimento da actividade internacional.
	Anderson e Gatignon (86)	Há um <i>trade-off</i> entre os custos do modo de controlo e os custos do modo de afectação de recursos.
Problema Cultural	Datta (91)	Existe uma correlação positiva entre a performance de aquisição e similaridades no estilo de gestão.
Políticas Governamentais	Rugman (79); Stopford e Wells (72)	Políticas restritivas do país anfitrião têm maior probabilidade de impedir investimentos estrangeiros.
	Lecraw (84); Vernon (83)	Empresas que possuam um produto de valor aumentam a sua capacidade de negociação perante o governo anfitrião.
Factores da Envolve	Shubick (83); Ting (88)	A incerteza de políticas reflecte as ameaças e oportunidades associadas a mudanças no sistema político.
	Brewer (83)	As políticas governamentais afectam os investimentos.
	Cyert e March (63); Mascarenhas (82)	As empresas tentam controlar as contingências importantes da envolvente para reduzir a incerteza.



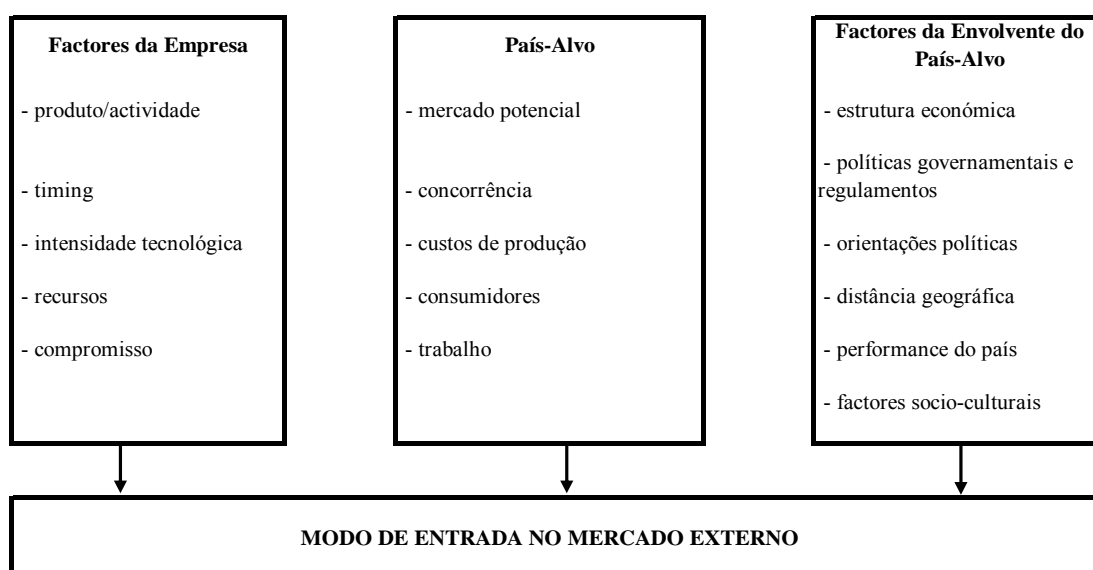
<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
Investimento	Chandler (90)	O sucesso industrial depende dos investimentos.
	MacMillan e Day (87)	Investimentos elevados reflectem-se em melhores resultados e quotas de mercado
Barreiras à Entrada	Karakaya e Stahl (89)	Identificaram 19 barreiras à entrada.
	Orr (74)	Provaram que as barreiras afectam a estratégia de entrada.

Fonte: Shama (2000, p. 654)

Conforme já mencionado, Root (1982, 1987, 1994), propôs um modelo geral de estratégias de entrada, considerando três grupos de variáveis (Figura 2.1.):

1. Factores internos à empresa, incluindo produtos/actividade, *timing*, a intensidade tecnológica, recursos e compromisso de recursos;
2. Factores do país-alvo, incluindo dimensão do mercado, estrutura competitiva, custos de produção, consumidores e mão-de-obra;
3. Envolve o país-alvo, incluindo estrutura económica, políticas públicas, distância geográfica, performance do país e factores socio-culturais.

**Figura 2.1. Um modelo de modo de entrada em mercados externos**

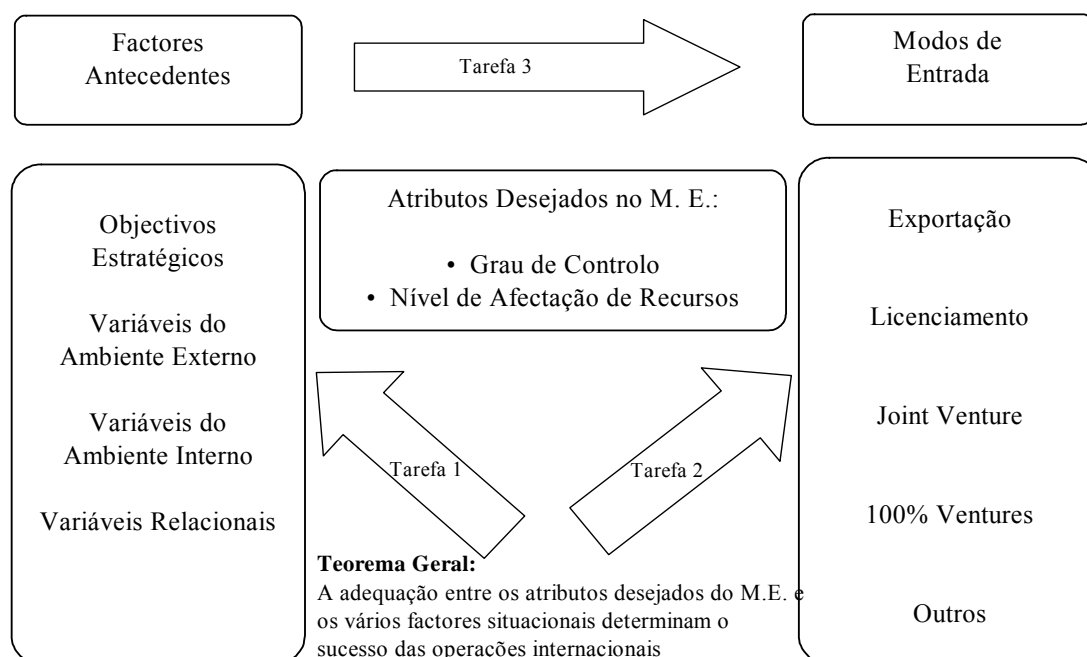


Fonte: Shama (2000, p. 655)

Douglas e Craig (1995), tal como Root, salientaram dois tipos de factores que condicionam o modo de entrada, os externos e os internos. Nos externos destacam as características do país (dimensão e crescimento do mercado, ambiente político, económico e infraestruturas), as barreiras ao comércio e regulamentações governamentais e as características dos produtos. Nos internos, referem os objectivos de gestão e a estratégia de selecção de mercados (foco na rapidez e sequência).

Gao (2004), recorrendo à perspectiva das contingências e tendo em atenção os trabalhos dos diversos autores a nível dos modos de entrada, realizou um trabalho pioneiro em termos da sistematização das contingências do processo de decisão do modo de entrada (Figura 2.2.). A ideia é que as empresas para definirem o modo de entrada devem passar por três fases, sendo que a 1ª é recorrer aos factores antecedentes para prever os atributos mais desejados do modo de entrada (isto é, as suas características em termos de controlo e afectação de recursos); a 2ª é elencar, comparar e mapear os diversos modos de entrada de acordo com os principais atributos; e a 3ª, com base na duas anteriores, é relacionar os factores antecedentes com os modos de entrada.

**Figura 2.2. - Perspectiva das contingências para decisões de modo de entrada em mercados externos**



Fonte: Gao (2004, p. 40)

Para definir este modelo, Gao efectuou uma revisão da literatura no sentido de perceber quais os principais antecedentes das decisões quanto ao modo de entrada, tendo feito a sua grupagem em factores relacionados com o ambiente externo, factores relacionados com o ambiente interno, objectivos estratégicos e factores relacionados com relacionamentos. Procedeu de igual foma quanto aos atributos desejados dos modos de entrada, tendo concluído que as decisões de entrada são tomadas tendo em atenção o controlo e a afectação de recursos.

Posteriormente, Gao avaliou o modelo, tendo concluído existir uma falha a nível do atributo “controlo”. Com a avaliação do atributo “controlo”, verificou que a literatura o associa apenas à questão financeira (envolvimento financeiro), esquecendo fontes não financeiras de controlo como o poder negocial e a confiança. Desta forma sugeriu a reformulação do modelo de contingências aplicado à decisão do modo de entrada. A Figura 2.3. reflecte assim um primeiro esforço no sentido de integrar todas as formas de controlo na selecção dos modos de entrada:

**Figura 2.3. – Grau de controlo do entrante em operações externas resultados de fontes financeiras e não-financeiras**

Nível de Controlo do Entrante por Fontes			Fontes Financeiras		
			Inexistentes	Propriedade Partilhada (Joint-ventures)	Propriedade Absoluta (subsidiárias detidas a 100%)
<b>Fontes Não Financeiras</b>	<b>Baixo Poder Relativo de Negociação</b>	<b>Confiança Baixa</b>	Baixa	Média	Absoluta
		<b>Confiança Alta</b>	Média	Alta	Absoluta
	<b>Alto Poder Relativo de Negociação</b>	<b>Confiança Baixa</b>	Média	Alta	Absoluta
		<b>Confiança Alta</b>	Média a Alta	Alta	Absoluta

Fonte: Gao (2004, p. 53)

As implicações deste novo enquadramento teórico são significativas. Se a prioridade da empresa entrante for o grau de controlo no modo de entrada, a empresa deve ter em atenção que existem fontes de controlo como a confiança e o poder negocial que são menos dispendiosas que o envolvimento financeiro. Assim, é importante procurar um parceiro “digno de confiança”, que possibilite maior controlo sem custos financeiros. Do mesmo modo, o poder negocial da empresa, logo o controlo, pode ser incrementado tornando o parceiro mais dependente dos recursos da empresa. Na mesma linha de Gao, Simões (1997) refere que a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais, possibilita a alavancagem de recursos da empresa, limitando a sua restrição financeira.

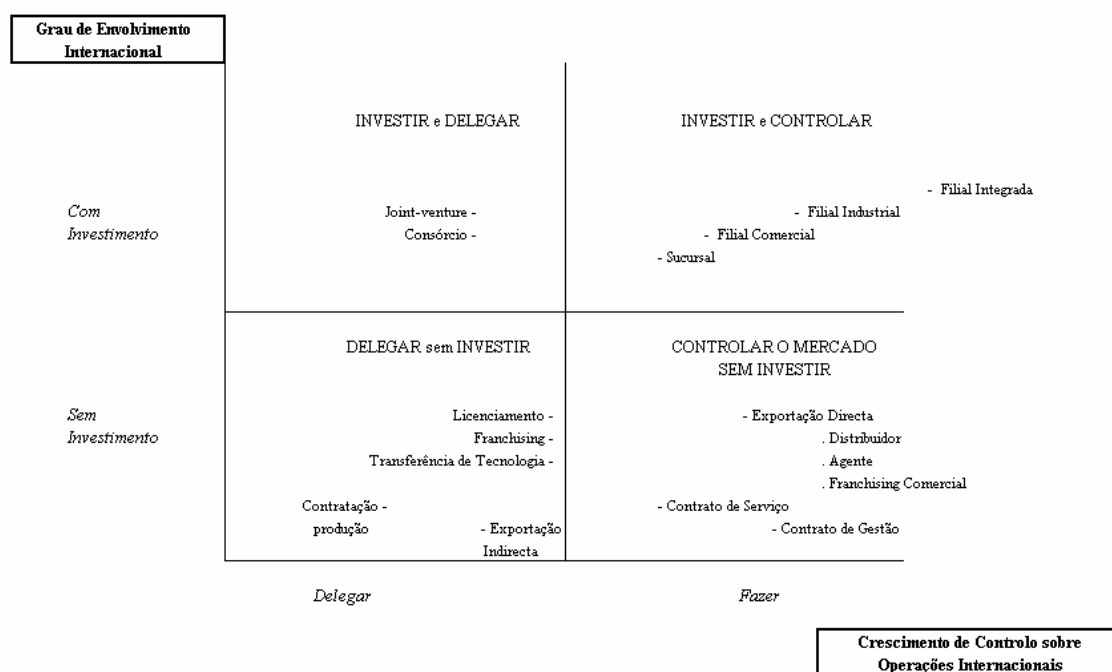
## **2.5.2. Modos de Entrada**

### **A) Tipologias de Modos de Entrada**

Quanto modos de entrada, há várias propostas de diversos autores. Desde logo, Cateora e Graham (1996) sugerem a seguinte classificação: exportação/importação; licenciamento; *joint-venture*; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%.

A proposta de Leersnyder (1986) é que as tipologias de entrada sejam baseadas no grau de envolvimento nos mercados externos - mensurável pelo nível de investimento e recursos dispendidos - e no grau de controlo sobre as operações internacionais - em que a empresa tem toda a liberdade de acção ou delega a terceiros - (Figura 2.4.).

**Figura 2.4. – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações**

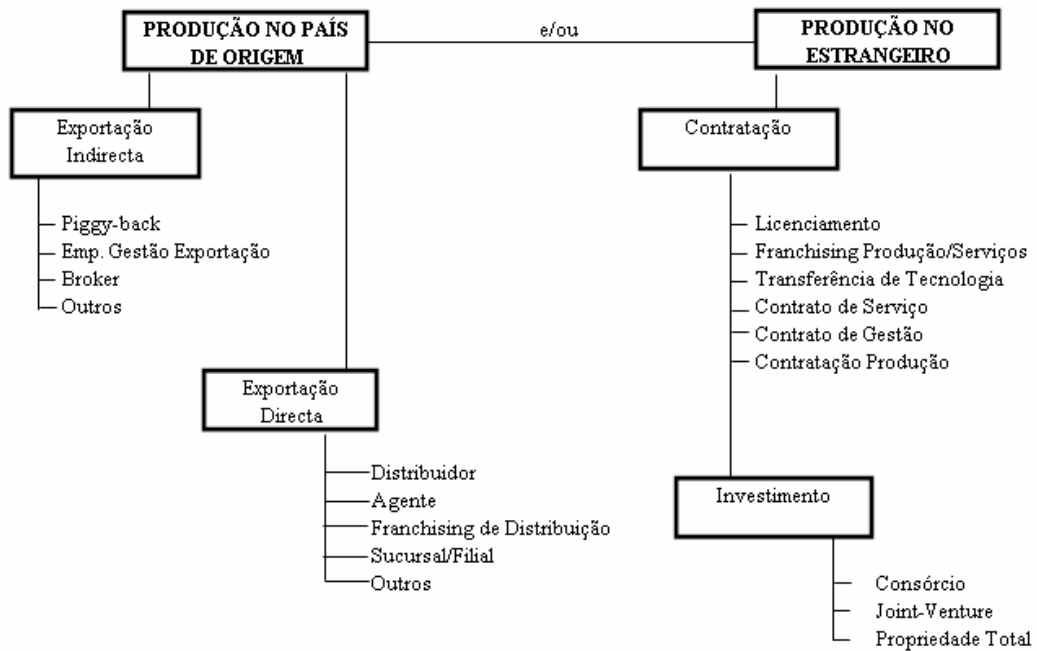


Fonte: Leersnyder (1986, p. 98)

Distinguem-se na Figura 2.4. quatro áreas, sendo cada qual representativa de uma estratégia: investir e delegar, investir e controlar, delegar sem investir e controlar sem investir. É de realçar que a filial integrada é o modo de entrada com maior envolvimento (i.e., investimento) e com maior controlo em termos de operações internacionais. Nos antípodas está a contratação de produção e a exportação indirecta.

Sarathy e Terpstra (1991) sugerem uma tipologia diversa, em que a classificação é baseada no local de produção. Assim sendo, há formas que têm como fundamento a produção no país de origem e posterior exportação e outras que assentam na produção no exterior (Figura 2.5.).

**Figura 2.5. – Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção**



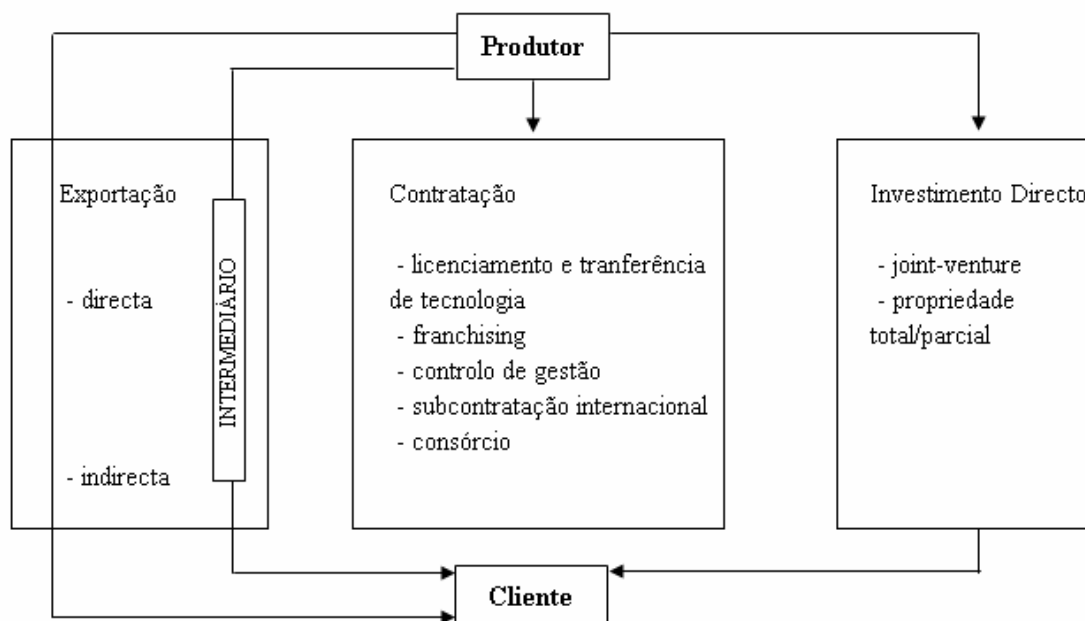
Fonte: Sarathy e Terpstra (1991, p. 508)

Root (1982) sintetiza algumas diferenças entre a estratégia de entrada com exportação e a estratégia com produção local, das quais se podem destacar: o envolvimento de longo prazo, a selecção sistematizada dos mercados-alvo e das formas de entrada, a maior afectação de recursos, a adaptação dos produtos tendo em atenção as preferências locais (e não só os meros requisitos técnicos/legais obrigatórios) e o esforço de controlo dos canais de distribuição inerentes a estratégias mais exigentes de implantação local.

Com a mesma linha orientadora dos três autores anteriores, Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada considerando formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação directa, exportação indirecta) e formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* e propriedade total por via de investimento directo).

Brito e Lorga (1999) propõem que sejam consideradas as formas de entrada, classificadas em exportação, contratação e investimento directo, conforme está explícito na Figura 2.6..

**Figura 2.6. – Tipologia de modos de entrada**



Fonte: Brito e Lorga (1999, p. 48)

Por seu turno, Teixeira e Diz (2005) consideram uma nomenclatura com pequenas variações da de Brito e Lorga (Quadro 2.5.).

**Quadro 2.5. – Modos de entrada**

Exportação	Indirecta (via agentes) Cooperativa ou partilhada (envolve acordos de cooperação entre empresas) Directa (com canais de distribuição próprios)
Contratual	Licenciamento <i>Franchising</i> Subcontratação <i>Joint-ventures</i>

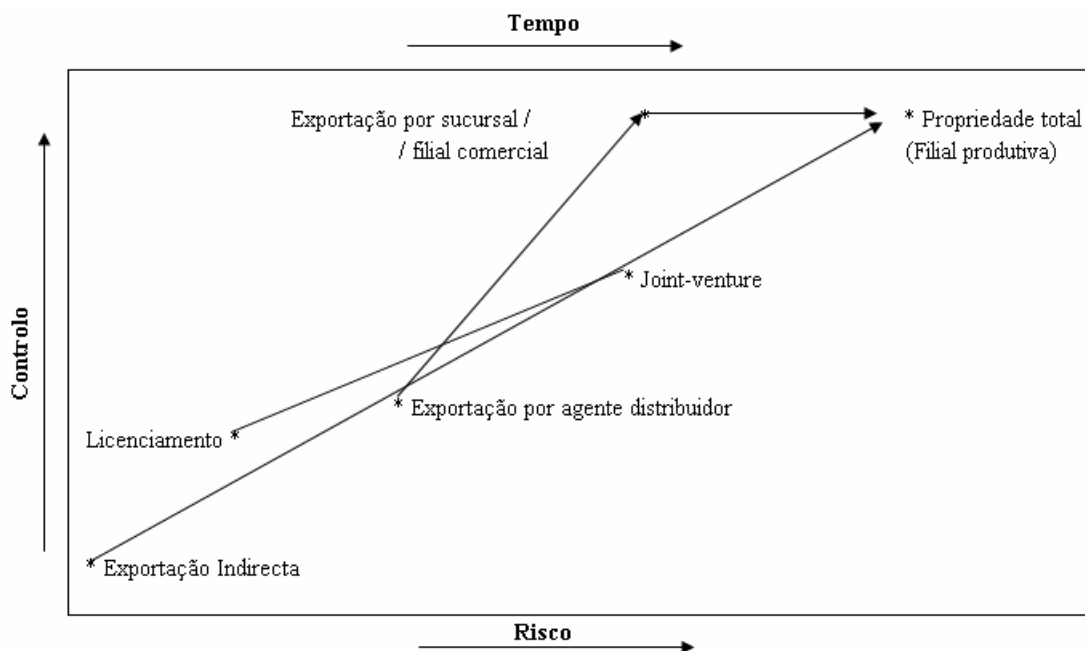
	Alianças (consórcios, etc)
Investimento Directo	Aquisições Investimento de raiz

Fonte: Adaptado de Teixeira e Diz (2005)

É de salientar que estes autores, ao contrário de Brito e Lorga, não consideram as *joint-ventures* como formas de investimento directo. Enquanto Brito e Lorga se referem a propriedade total ou parcial, Teixeira e Diz utilizam a terminologia aquisições (quando é adquirida uma empresa em funcionamento) e investimentos de raiz (quando é criada uma nova entidade).

Root (1994) diz ser possível prever de alguma forma como as empresas alteram os seus modos de entrada ao longo do tempo, na medida em que a sua preferência vai para modos que lhes proporcionem um maior controlo das operações. Assim, as empresas vão-se envolvendo em operações com maior controlo e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência se vão incrementando (Figura 2.7.).

**Figura 2.7. – As dinâmicas de internacionalização das empresas**



Fonte: Root, 1994, p. 39



No mesmo enquadramento teórico, Cavusgil (1984) distinguiu o envolvimento das empresas nos mercados internacionais considerando três níveis:

1º Envolvimento experimental (como está em questão uma experiência, em que a empresa exporta para dar resposta a solicitações externas e marginais, o envolvimento de recursos é diminuto);

2º Envolvimento activo (sendo reconhecido o contributo dos mercados internacionais, há um desenvolvimento de estratégias de internacionalização);

3º Envolvimento comprometido (a procura de oportunidades é feita de uma forma aprofundada e à escala internacional).

## **B) Análise de Modos de Entrada**

Neste ponto serão analisadas as formas de entrada consideradas mais típicas em termos de internacionalização.

### **a) Exportação**

A exportação é a fórmula mais utilizada pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (Salomon e Shaver, 2005). Simões (1997) define a exportação como sendo um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados.

Apresenta como vantagens um reduzido envolvimento financeiro, um risco diminuto (face a outras estratégias) e a facilidade (relativa, também) de procedimentos operacionais. Possibilita a obtenção de economias de escala quando as actividades de produção estão concentradas, no limite, num só local. Obviamente que estas economias de escala fazem com que a empresa seja confrontada com a questão das especificidades dos mercados-alvo. Um dos problemas levantados por este modo de entrada é a falta de controlo, na maior parte das situações, pela empresa exportadora da política de marketing (preço, comunicação, distribuição). Viana e Hortinha (2005) chamam a

atenção para o facto de haver sectores de actividade em que a exportação é a única forma de internacionalização (por exemplo, água, vinho, minerais).

Brito e Lorga (1999) referem duas formas de exportação, a indirecta, em que a empresa não desenvolve esforços particulares em termos de marketing internacional, estando dependente de terceiros para vender nos mercados-alvo, e a exportação directa, na qual a empresa não delega em terceiros as operações de marketing internacional. Segundo estes autores, é normal estas duas formas de exportação conviverem, consoante os mercados-alvo. Já Simões (1997) realça existirem três modalidades de exportação, a indirecta (em que quem fabrica recorre a um intermediário no país de origem que é responsável pela exportação do produto), a directa (quando o fabricante exporta para intermediários domiciliados no país de destino, que depois distribuem o produto) e a própria (em que não existem intermediários entre o fabricante e o cliente final, sendo o fabricante responsável pela distribuição do produto no país de destino).

Utilizando a classificação proposta por Viana e Hortinha (2005), vai-se apresentar uma classificação dos tipos de exportação mais “fina”, com exemplos do tipo de estruturas envolvidas:

### **a1) Exportação Indirecta**

No que se refere à exportação indirecta, esta pode ser ocasional (não é planeada, é reactiva) ou activa (a empresa pretende internacionalizar-se para determinado(s) mercado(s)). Este modo de exportação exige menor envolvimento de recursos (logo implica menores riscos) bem como é mais adequado a empresas que não possuem experiência de internacionalização nem grandes conhecimentos acerca dos mercados-alvo. Claro que existe o reverso da medalha, em que o controlo do processo pertence ao “efectivo exportador”, a empresa produtora tem ganhos essencialmente em termos financeiros, não criando valor acrescentado nem ganhando notoriedade internacional ou experiência internacional.

Quanto aos intermediários envolvidos, destacam-se:

1. Organizações de venda localizadas no mercado doméstico – São organizações grossistas domésticas dedicadas ao comércio internacional ou retalhistas com escritórios de compra no país doméstico da empresa. Incluem as *tradings*, que oferecem como vantagens o acesso a mercados difíceis, apoio em termos pesquisa de mercados, crédito, *design* de novos produtos e armazenamento. Estas entidades não são especialistas no produto dada a abrangência habitual da sua oferta. Há a incapacidade da empresa exercer qualquer poder sobre este intermediário. As *tradings* também podem ser utilizadas em processos de exportação directa.
2. ACE – Agrupamentos Complementares de Empresa – São formas de cooperação com vantagens inerentes ao controlo e reunião de diferentes skills/conhecimentos, possibilitando um maior conhecimento dos mercados, melhores condições no transporte e no crédito e maior visibilidade da oferta das empresas. Apresentam como inconvenientes não possibilitar à empresa *know-how* na internacionalização e, quando aumentam as vendas, ser mais vantajoso para a empresa ter um departamento de exportação próprio.
3. Organizações Cooperativas – Promovem exportações em benefício das empresas associadas, pelas quais são administradas. Há três formas neste tipo de organizações que se distinguem: as associações *webb-pomerene* (incluem as associações de produtores e distribuidores e os cartéis de exportações), as *export trading companies* (envolvem maiores recursos que as anteriores mas permitem maior conhecimento à empresa do mercado-alvo) e o *piggy-back export* (possibilita à empresa a utilização da rede internacional de distribuição de outro fabricante, com vantagens para ambas as partes. A desvantagem é a duração do acordo, geralmente curta).

## **A2) A Exportação Directa**

Esta modalidade de exportação exige um maior envolvimento da empresa, quer a nível de recolha de informação dos mercados quer de estabelecimento da política de distribuição, comunicação e preços. Se por um lado lhe dá maior controlo e maior experiência internacional, por outro, fá-la incorrer em custos mais elevados.

Viana e Hortinha (2005) destacam entre as modalidades mais habituais de exportação directa:

1. Departamento baseado no país de origem – este departamento pode ser de três tipos: ou um departamento dentro da empresa, com um responsável de vendas externos que conta a colaboração dos outros departamentos, ou um departamento de exportação autónomo, ou uma filial de exportação (versão com maior autonomia que a anterior).
2. Vendedor residente ou não residente (reside no mercado-alvo) – esta modalidade possibilita um melhor conhecimento do mercado e uma maior proximidade do cliente.
3. Distribuidores e agentes no exterior - esta modalidade tem por base acordos com duração, formas de remuneração, zonas de actuação perfeitamente delimitadas, sendo que no caso da distribuição existe um contacto do distribuidor com o produto, que chama a si o risco de crédito e a sua colocação no cliente; no caso do agente, este apenas tem contacto com as amostras do produto e material promocional. Distinguem-se as seguintes formas de exportação via agente/distribuidor: agentes no exterior (localizado no mercado-alvo, remunerado com comissão, pode distribuir os produtos da empresa, não assumindo qualquer responsabilidade quando não toma posse destes); retalhista no estrangeiro (a empresa vende directamente a uma rede de retalho, que, com vendedor, munido de material promocional e/ou amostras, se desloca aos clientes); concessionário (actua em nome próprio, de forma independente, com os direitos exclusivos de venda dos produtos da empresa em determinada área geográfica, geralmente não comercializando produtos concorrentes e prestando assistência técnica ao cliente); *trading* (armazena, transporta, financia, segura, trabalhando com várias marcas e produtos).
4. Sucursal – estrutura física da empresa no mercado, sem autonomia jurídica, e consequentemente muito dependente da sede. É uma estrutura muito similar à da distribuição, distinguindo-se desta pelo facto do responsável ser funcionário da empresa).
5. Capacidade de armazenamento – estrutura que permite melhor resposta à procura.

6. Filial comercial – distingue-se da sucursal pela personalidade jurídica própria. O recurso habitual a pessoal local, confere-lhe uma forte vantagem comercial. A nível de outras vantagens, salientam-se a proximidade do mercado, as valias fiscais e a sua estabilidade dada a independência face a terceiros.
7. Franchising de distribuição – é uma hipótese muito usada quando há dificuldades de acesso a canais de distribuição tradicionais, estrangimentos financeiros e vontade de promover uma marca.

## **b) Licenciamento**

Simões (1997) define o contrato de licenciamento como um acordo pelo qual uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos ou desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties*. Cateora e Graham (1996), consideram que este acordo é de risco reduzido, propondo uma definição mais sintética: contrato de cedência de direitos e métodos de produção a uma empresa de um terceiro país em troca de *royalties*. Simões (1997) refere que este contrato pode incluir assistência técnica, serviços de engenharia ou formação de pessoal. Por estas razões, é normal que recorram a este tipo de contrato empresas com marcas fortes ou com elevado *know-how* tecnológico mas que carecem de recursos necessários à internacionalização (por exemplo, os financeiros e os humanos). Igualmente salienta que este tipo de contrato pode incluir cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado, como restrições à exportação e limitações ao fabrico de produtos concorrentes.

Segundo diversos autores, a duração deste contrato é geralmente longa, estando dependente de factores como a evolução tecnológica e das expectativas de evolução do mercado, e a licença é conferida para determinada área, em exclusivo ou não. Viana e Hortinha (2005) alertam que esta forma de investimento envolve um risco forte associado à possibilidade do licenciado adquirir autonomia tecnológica e passar a concorrer com o licenciador. Contudo, não há que esquecer que o licenciamento é uma

forma privilegiada de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada, transferindo o risco operacional para a empresa licenciada (Simões, 1997).

Lorga (2003) realça que este contrato não exige investimento, é uma forma rápida para explorar pequenos mercados e possibilita uma entrada rápida, com risco mínimo. No reverso da medalha, salienta os retornos limitados. Brito e Lorga (1999) diferenciam o licenciamento da figura de transferência de tecnologia, referindo que o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados enquanto a transferência incide sobre conhecimento tecnológicos não patenteados.

No Quadro 2.6. estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens do licenciamento.

**Quadro 2.6. Vantagens e desvantagens do licenciamento**

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Permite ultrapassar o risco de expropriação	Transmissão de conhecimentos
Rentabilização do investimento em I&D	Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da royalty
Entrada rápida num elevado número de mercados	Fraco controlo sobre as operações do licenciado
Penetração em mercados difíceis	Pode ser difícil encontrar licenciados à altura
Permita ultrapassar o problema dos custos de transporte	O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações
Contorna obstáculos aduaneiros	Existe o perigo do licenciador violar os direitos territoriais
Não requer investimento	
Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência	
Permite a extensão da vida de produtos	

VANTAGENS	DESVANTAGENS
que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida	

Fonte: Viana e Hortinha (2005, p. 246)

### c) Franchising

Para Cateora e Graham (1996) e Viana e Hortinha (2005), o franchising é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador. Já Simões (1997) é de opinião contrária, salientando que apesar das semelhanças destes tipos de contratos, o franchising detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido.

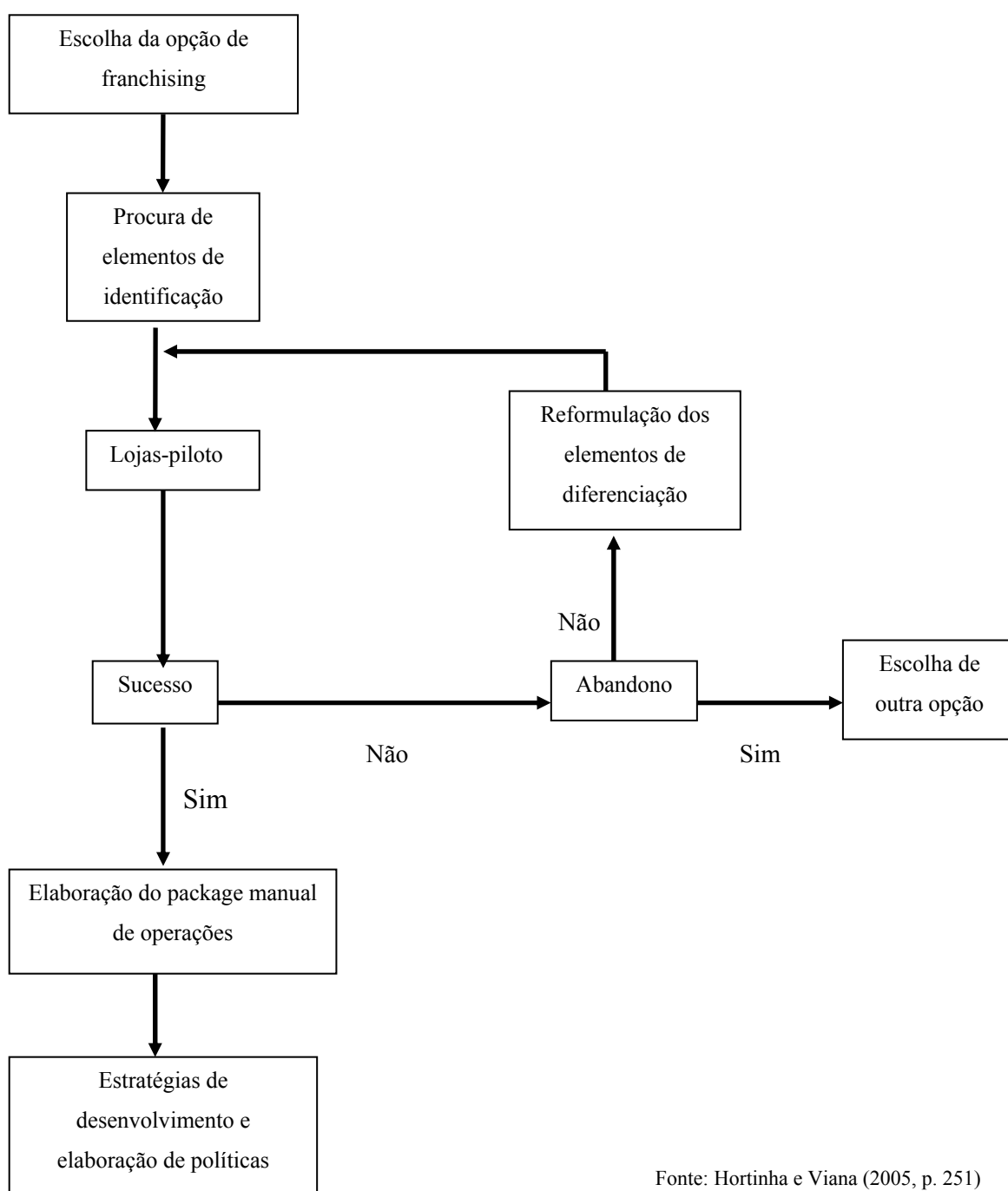
Neste acordo, o franchisado tem o direito de utilizar o nome, marca registada, *know-how* e serviços (inclui formação, publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado, concepção do espaço) do franchisador. Em contrapartida tem de pagar ao franchisador um direito de entrada e *royalties* (habitualmente são comissões sobre as vendas). Simões (1997) considera existirem quatro elementos característicos neste tipo de acordo: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada (que pressupõe apoio técnico, logístico e promocional do franchisador).

Podem elencar-se três grandes tipos de franchising (Viana e Hortinha, 2005):

- i. Franchising de produção – está em questão a cessão de *know-how*, licença de produção e direitos de comercialização de produto ou tecnologia;
- ii. Franchising de distribuição – trata-se da comercialização de produtos sob a marca do franchisador;
- iii. Franchising de serviços – refere-se à exploração de uma insígnia, havendo transferência de *know-how* e métodos de gestão, podendo estar associado o fornecimento de produtos. É um conceito muito utilizado em hotelaria.

Simões (1997) considera que o franchising é um modo de internacionalização privilegiado, que com custos reduzidos possibilita rápida expansão internacional, sendo um sistema que auto-alimenta o próprio processo de crescimento. Para optar por um sistema de franchising, a empresa deve levar a cabo um conjunto de procedimentos prévios, que estão sintetizados na Figura 2.8..

**Figura 2.8. – Desenvolvimento de uma cadeia de franchising de distribuição**



Fonte: Hortinha e Viana (2005, p. 251)



#### **d) Subcontratação industrial**

Teixeira e Diz (2005) definem esta forma de internacionalização como um acordo entre uma empresa internacional (ou que visa internacionalizar-se), a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, sendo que esta última fabrica os produtos ou componentes destes e a primeira leva a cabo a sua comercialização (pode incluir integração e montagem, no caso de componentes). Simões (1997) refere que a contratante tem sob a sua alçada a responsabilidade económica final, isto é, a comercialização.

Luostarinen e Welch (1990) fazem a distinção entre subcontração de produtos (“fabricação sob controlo” ou “fabricação sob contrato”) e a subcontratação propriamente dita (produção apenas de componentes). Segundo Simões (1997) esta distinção não é efectuada na linguagem da gestão corrente em Portugal.

#### **e) Alianças Estratégicas**

Lorga (2003) sistematiza as alianças estratégicas como incluindo diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma Economia (geralmente concorrentes) e empresas de países diferentes, sempre que este relacionamento não se encontra coberto pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*. Teixeira e Diz (2005) complementam esta definição, referindo que estes acordos se caracterizam pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas.

Simões (1997) realça a grande diversidade de interpretações do conceito de aliança, que incluem relações contratuais, como o licenciamento e outras formas que pressupõem participações de capital, como as *joint-ventures*, sugerindo a adopção de uma noção de alianças que se cinja às situações de cooperação inter-empresas que envolvam participações no capital e se caracterizem pela reciprocidade e/ou actuação conjunta. São exemplos deste tipo de alianças os acordos de especialização da produção (em que as empresas repartem a produção, explorando as vantagens da sua complementaridade e especialização), de distribuição recíproca (cada empresa aliada comercializa os produtos

da outra empresa aliada, utilizando a sua rede de distribuição), de estabelecimento de redes de distribuição ou de serviços pós-venda em conjunto (as aliadas partilham os custos da implantação das redes de distribuição ou serviços pós-venda) e os contratos de licença cruzada (são uma forma de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro). Simões (1997) refere como desvantagens deste tipo de contrato os problemas de coordenação e os comportamentos oportunistas.

Cateora e Graham (1996) e Teixeira e Diz (2005) consideram que os consórcios são uma das modalidades de alianças. O consórcio consiste num acordo entre empresas concorrentes ou complementares, de duração temporal reduzida, com um objectivo definido, em que as partes mantêm a sua autonomia jurídica e estratégica. Normalmente, é constituído para dar resposta a projectos de grande dimensão, sendo que agrega um grupo de empresas para usufruir de vantagens comparativas a nível de localização ou tecnologias. Dadas as imposições legais, são muitas vezes a única forma de acesso a um mercado. Este contrato implica um diminuto risco individual dada a partilha de recursos. Contudo, é frágil, sendo habitual a “fricção” entre parceiros, por questões culturais.

A temática das alianças será aprofundada no capítulo seguinte, dada sua importância na competitividade das empresas.

#### **f) Investimentos Directos**

Conciliando algumas das propostas de classificação dos modos de entrada referidos atrás, Simões (1997) propõe a análise dos investimentos directos a três níveis:

1º nível: Modo de concretização dos investimentos - investimentos de raiz *versus* aquisição;

2º nível: Tipo de propriedade - *joint-venture versus sole-venture*;

3º nível: Actividades desenvolvidas - filial de captação de conhecimentos *versus* filial comercial *versus* filial produtiva.

Assim, e tendo em atenção o primeiro nível proposto, o investidor pode efectuar um investimento de raiz, em que dispense todos os esforços necessários a implantar uma nova empresa, como por exemplo a construção de unidade fabril, o recrutamento de pessoal e os contactos institucionais, entre outros. Pode, em alternativa, optar por tomar parte ou o todo do capital de uma empresa já existente. As aquisições, apesar de possibilitarem uma entrada mais rápida no mercado, aproveitando competências já desenvolvidas, podem ter como desvantagens a má selecção da empresa-alvo, a dificuldade de conjugar as culturas empresariais bem como a reacção adversa da empresa adquirida (Simões, 1997).

Quanto ao tipo de propriedade, as *joint-ventures* são definidas por Simões (1997) como empresas cujo capital é repartido entre duas ou mais empresas autónomas, enquanto que as *sole-ventures* são empresas detidas na totalidade por uma única entidade (uma empresa ou grupo de empresas).

Teixeira e Diz (2005) apresentam uma definição mais alargada das *joint ventures*, considerando-as como sendo acordos entre empresas (as mais comuns verificam-se entre duas empresas) de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio – geralmente constituindo uma entidade empresarial distinta – com benefícios esperados para ambas as partes, que partilham também os riscos. Lorga (2003) e Cateora e Granham (1996) consideram que este contrato implica sempre a criação de uma entidade nova e juridicamente distinta das outras. Lorga (2003) acrescenta ainda que este contrato pode ter como alvo actividades comerciais ou produtivas. Para Viana e Hortinha (2005) as *joint-ventures* podem resultar da uma aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro; da criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local (habitual em países em desenvolvimento); da constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro; da criação de sociedades mistas, com um parceiro local, sendo este o Estado ou de alguma ligado a ele (ocorrem geralmente em sectores estratégicos da Economia do país).

Relativamente às vantagens das *joint-ventures*, destacam-se o facto de serem estratégias de risco baixo, muito utilizadas dado possibilitar a entrada em mercados de difícil

acesso (com barreiras), combinando o conhecimento da empresa local com o capital e tecnologia da empresa entrante (Cateora e Graham, 1996). Lorga (2003) destaca os principais problemas desta forma de entrada, que têm a ver com o relacionamento entre parceiros (resultado de conflitos e falta de comunicação entre parceiros, com culturas empresariais diferentes, da luta pelo controlo).

Cateora e Graham (1996) consideram que a *sole-venture* (ou propriedade total) exige a criação ou a aquisição de uma filial no estrangeiro detida a 100% pela empresa. Face a todas as outras figuras, a *sole venture* possibilita um controlo total mas exige maior investimento (Lorga, 2003). Cateora e Graham (1996) realçam as suas vantagens a nível de custo dos recursos humanos, facilidade de acesso a matérias-primas e de não pagamento de direitos à importação, contrapondo, contudo, com o facto da empresa ficar mais vulnerável à instabilidade política e económica do país.

Douglas e Craig (1995) sintetizaram as vantagens e limitações da propriedade total, onsoante esteja em causa uma aquisição ou uma criação/implantação (quadro 2.7.)

**Quadro 2.7. Vantagens e limitações da propriedade total**

	<b>Aquisição</b>	<b>Implantação</b>
Vantagens	Rápida entrada Acesso aos canais de distribuição Existência de experiência de gestão Nomes de marca e reputação já estabelecidos Diminuição da concorrência	Tecnologias actuais Produção integrada Eficiência operacional
Limitações	Integração nas operações já existentes Problemas de comunicação e coordenação Necessidade de enquadramento nos negócios existentes	Custo do investimento Necessidade de construir o negócio Atraso temporal

Fonte: Douglas e Craig, (1995, p. 156)

Por último, quanto às actividades desenvolvidas no exterior, Simões (1997) salienta três tipos: filiais de captação de conhecimentos, cujo principal objectivo é acompanhar e assimilar os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do país destino; filiais comerciais, que visam promover e comercializar os produtos da empresa no país-alvo (incluem serviços pós-venda); filiais produtivas, que realizam actividades produtivas muito além do acondicionamento e embalagem do produto final, sendo que estas actividades são definidas em função do sector da empresa e das condições do mercado-alvo.

O investimento directo detém uma importância fulcral nos processos de internacionalização, cabendo agora aqui efectuar uma pequena síntese dos seus benefícios e desvantagens, com base em diversos autores. Assim, o investimento directo reduz os riscos de transacção (Hennart, 1982), permite à empresa vantagens da localização no mercado-alvo decorrentes dos custos laborais competitivos e do acesso a recursos críticos (Deeds e Hill, 1998), possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a sua competitividade internacional (Shan e Song, 1977) bem como o reforço do conhecimento/aprendizagem da organização em diversos mercados (Porter, 1990 e Zahra et al., 2000).

Exige, obviamente, maior empenhamento da organização, é um processo menos flexível (nomeadamente em termos de inversão), mais sujeito à instabilidade económica e política. Este tipo de investimento, nas suas primeiras fases, tem desvantagens associadas à sua origem externa, sendo que o investidor tem mais custos comparativamente a um investidor local; em fases mais avançadas, em que o número de subsidiárias aumenta, a experiência internacional é reforçada. Contudo, Hitt et al. (1997) chamam a atenção para que em fases avançadas, por contrapartida, os custos de transacção e coordenação da organização aumentam, reduzindo os lucros. A mesma lógica é aplicável se a internacionalização for em mercados muito diferentes, dados os custos de gestão de diversas unidades em localizações diferentes e de gestão das diferenças políticas e culturais (Ramaswamy, 1992).

## **2.6. As PME e a Internacionalização**

A importância das PME na economia mundial é indubitável. Naisbitt (1998) considera que são as pequenas empresas que estão a criar a economia global e não as grandes empresas. Contudo, e como já foi referido anteriormente, a maior parte da investigação no âmbito da Internacionalização está centrada nas grandes empresas. Assim, neste ponto vai-se fazer um breve levantamento de como a questão das PME está a ser tratada no âmbito investigação do fenómeno da internacionalização.

A temática da internacionalização tem sido estudado pelos investigadores das áreas de gestão estratégica, negócio internacional e empreendedorismo. Os dois primeiros centram a sua análise nas grandes empresas sendo que os investigadores na área do empreendedorismo consideram que a entrada em novos mercados externos é um acto de empreendedorismo e logo está ligado a empresas em fase de criação (Burgelman, 1983; Barringer e Greening, 1998). Muitos estudos nesta área estudaram os antecedentes e processos de internacionalização (Special Issues in Entrepreneurship Theory and Practice, 1996 e Academy Management Journal, 2000; Preece, Miles e Baetz, 1999; Wolff e Pett, 2000).

Para Viana e Hortinha (2005), os modelos de internacionalização mais adequados para estudar os processos de internacionalização das PME são os da Escola Nórdica, quer o Modelo de Uppsala quer o Modelo das Redes. No mesmo sentido Gankema, Snuif e Zwart (2000) referem que o Modelo dos Estádios do Cavusgil pode ser aplicado a PME. Segundo estes autores, a duração dos estádios (no caso das PME) é de cerca de dois anos. Segundo Zahra et al. (2000) a internacionalização é um imperativo para as PME que querem crescer e aumentar o retorno dos seus investimentos. Se os mercados novos foram muito diferentes do de origem e se houver instalação de subsidiárias, entre as principais dificuldades que encontram neste desafio, realçam-se o ser “estrangeiro” (Hymer, 1976) e “novo” (Stinchcombe, 1965).

Relativamente aos modos de internacionalização de PME, a sua internacionalização tem-se centrado nas exportações e/ou investimento directo (Reynolds, 1997). A

exportação propicia às PME uma internacionalização mais rápida, com menor investimento e ganhos em termos de experiência internacional (Root, 1994, Zahra e al., 1997). Em termos de vantagens económicas destacam-se as economias de escala e de gama (Kogut, 1985), o aumento de poder de mercado resultado da actuação em diversos mercados (Kim e al., 1993) bem como os ganhos associados à diversificação das receitas (Agarwal e Ramaswami, 1992).

Brito e Lorga (1999) salientam que uma PME, apesar da sua escassez de recursos, consegue tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que apresenta uma maior flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades e consegue concretizar uma maior personalização nos contactos (aspecto central na construção de relacionamentos duradouros).

De acordo com Lu e Beamish (2001), desde logo, o investimento directo possibilita às PME melhores performances que a exportação. Assim, nas primeiras fases de internacionalização, a performance da PME regride dadas as fraquezas inerentes ao desconhecimento do mercado (ser empresa estrangeira); nas fases seguintes, com o desenvolvimento dos conhecimentos/capacidades, melhora substancialmente; em fases mais avançadas, eventualmente decai novamente, dados os custos de gerir muitas subsidiárias e/ou de estarem em causa mercados muito diversos. Segundo estes autores as PME são mais sujeitas ao factor “ser empresa estrangeira” que as grandes empresas dado o seu parco nível de recursos. Para colmatar isto sugerem alianças com parceiros locais, no sentido de reforçar os conhecimentos do mercado. Estes autores chamam a atenção para a importância da configuração das actividades internacionais, nomeadamente para o facto da associação de actividades de exportação elevadas a investimento directo intenso levar a elevados custos de coordenação, o que reduz os benefícios de cada uma destas formas.

É igualmente importante efectuar uma pequena reflexão sobre as empresas familiares, um caso específico das PME, e os problemas com que se debatem nos seus processos de internacionalização. A maior parte das teorias no campo da internacionalização realçam a importância das empresas possuírem diferentes tipos de recursos (Dunning, 1988;

Peng, 2001). A nível destes recursos, são de destacar os suportes financeiros, os suportes organizacionais (gestão), as tecnologias detidas, a cultura organizacional, as marcas e a *business intelligence* da empresa (informação sobre mercados). O drama que se coloca às empresas familiares é a falta destes recursos estratégicos. São diversos os autores que abordam esta questão: Chittenden, Hall & Hutchinson (1996) mencionam as dificuldades financeiras destas empresas; Ward (1998) reflecte sobre a sua aversão ao risco; Gallo & García-Pont (1996) centram-se na falta de *skills* de gestão. Fernandez e Nieto (2005) confirmam a existência de uma correlação negativa entre a propriedade da empresa ser familiar e a internacionalização da firma (variável esta medida pelas suas exportações), dando como explicação a sua dificuldade em aceder a recursos e competências essenciais. Há poucas PME familiares que exportam e as que o fazem, fazem-no em menor grau que as outras PME.

Para ultrapassar a insuficiência de recursos, os autores sugerem dois tipos de opções, internas e externas. No caso interno, as segundas e gerações subsequentes apresentam maior propensão à exportação dado possuírem competências que faltam aos fundadores. A sucessão é um dos maiores desafios que se colocam às empresas familiares, sendo que uma sucessão bem sucedida dá um novo impulso ao crescimento da firma. Quanto ao segundo caso, os recursos podem ser adquiridos de relações estáveis com outras entidades (alianças e participações no capital da empresa de accionistas externos). No caso dos accionistas, é de destacar o seu papel na profissionalização da gestão da empresa bem como na disponibilização de informação sobre os mercados. As alianças têm mais-valias quer em termos de *intelligence* de mercado quer de redução da incerteza associada ao crescimento.

## **2.7. Conclusão**

Conforme se pode ver a temática da internacionalização tem sido tratada nas últimas décadas por inúmeros autores, que a analisam em diversas vertentes. Inicialmente, considerado um fenómeno exclusivo das grandes empresas globais, foi muito associado ao investimento estrangeiro. Actualmente, a literatura já dá uma ênfase a outros modos



de entrada, como os acordos entre empresas, bem como a outros actores, como as PME. Independentemente de tudo isto, não existe uma única teoria capaz de explicar os processos de internacionalização.

São diversas as motivações apontadas para a internacionalização na literatura, sendo de destacar a vontade de crescimento da empresa, o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, bem como o acesso a melhores recursos e competências. Entre as principais formas de internacionalização escolhidas pelas empresas, salientam-se a exportação, os acordos contratuais e o investimento directo, sendo que a selecção de uma destas formas deve ser analisada à luz do risco, controlo e afectação de recursos. No caso das PME, dado o seu nível de recursos reduzido, as modalidades de exportação e alianças são particularmente importantes.

Numa estratégia de expansão internacional, é fundamental analisar as competências e vantagens competitivas da empresa, pelo que no capítulo seguinte será efectuada uma abordagem de factores de competitividade que actualmente são críticos em processos de internacionalização.

## **Capítulo 3 – Novos Factores de Competitividade**

## **Capítulo 3 – Novos Factores de Competitividade**

### **3.1. Introdução**

De acordo com Mitroff (1987), hoje todos os negócios são globais e apenas as empresas que entendam claramente as novas regras de negociar numa economia mundial é que prosperarão, todas as outras não sobreviverão. Assim, este capítulo pretende analisar os factores que possibilitam o crescimento sustentado das empresas, isto é, os factores que são determinantes para a sua competitividade. É de salientar que não serão abordados todos os factores de competitividade, tendo-se efectuado uma selecção de alguns que se consideram particularmente relevantes em mercados B2B.

Os factores de competitividade de uma empresa ganham especial relevância em contexto de internacionalização. De acordo com Freire (1997), a internacionalização de uma empresa resulta da extensão das suas estratégias de produtos-mercados para outros países, pelo que um processo de internacionalização deve ser enquadrado tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa no seu mercado doméstico.

Em termos estruturais, este capítulo, primeiro vai precisar alguns conceitos, como o que são “factores competitivos” e as “características únicas” do marketing B2B. Seguidamente abordará três factores de competitividade - o produto, a marca e as alianças estratégicas. A nível do produto, foi dada ênfase à customização do produto e aos serviços associados ao produto, elementos considerados estratégicos na gestão do produto. Já no que se refere à marca, optou-se pela sua autonomização do produto, tendo em atenção que esta não se esgota num único produto, podendo identificar diversos produtos. Por último, as alianças estratégicas são abordadas na lógica de que a capacidade de uma empresa cooperar, nomeadamente através do estabelecimento alianças estratégicas, constitui um factor de competitividade.

### 3.2. Os Factores de Competitividade e as Características do Marketing B2B

Desde logo, não se encontrou na literatura referências muito explícitas ao conceito “factor competitivo”. Esta foca-se essencialmente no conceito “vantagem competitiva”, pelo que, para efeitos desta dissertação, estes os dois conceitos serão considerados similares. Seguidamente destacar-se-á o que alguns autores consideram ser uma “vantagem competitiva”.

Freire (1997) considera que uma empresa detém uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade é superior à média do sector para um dado mercado. Assim, as vantagens competitivas podem resultar da prática de preços acima da média (para custos equivalentes aos da concorrência), de custos operacionais abaixo da média (para preços de venda equivalentes aos da concorrência) ou do misto das duas situações.

LeMaire (2000) define as vantagens concorrenciais como um conjunto de atributos de um produto ou marca que lhe conferem superioridade face à concorrência, distinguindo vantagens concorrenciais internas e externas. As externas resultam da diferenciação do produto, possibilitando a prática de preços *premium*. As internas, advêm de uma mais favorável matriz de custos de produção, resultando em menores custos do produto comparativamente aos da concorrência. Para este autor, estes dois tipos de vantagens são muitas vezes incompatíveis..

Para Viana e Hortinha (2005) as vantagens competitivas de uma empresa advêm da sua capacidade de concorrer com sucesso com empresas estrangeiras no território destas, em países terceiros ou no mercado doméstico, e exigem-lhe deter a capacidade de reagir a alterações na envolvente (tecnológicas, da procura e económicas). Assim, estas vantagens podem resultar do seu tipo de produtos, da sua orientação tecnológica e dos seus recursos. Segundo estes autores, as vantagens competitivas de uma empresa devem ser analisadas a nível da sua cadeia de valor, desde o desenvolvimento do produto ao serviço pós-venda. Entre as principais vantagens destacam as ligadas à qualidade percebida pelo cliente, aos serviços, à imagem de marca e da empresa e, genericamente, a atributos intangíveis.

De acordo com Porter (1985), as variáveis de diferenciação controláveis pela empresa são: as características e desempenhos dos produtos, os serviços associados ao produto, as actividades comerciais, a tecnologia, qualificação e experiência dos recursos humanos, a localização, as relações sinérgicas com parceiros, o timing da actuação e a escala.

Para abordar a questão dos factores de competitividade em mercados industriais, é fundamental fazer uma referência ao carácter único do marketing B2B. Assim, há que realçar as seguintes características (Ramos, 2002):

1. Interdependência funcional ( a eficiência do marketing B2B exige uma forte relação de proximidade e de dependência entre a função de marketing e as outras funções da empresa, nomeadamente a produção, investigação e desenvolvimento e engenharia do produto);
2. Complexidade de produto (dado que o produto tem uma forte complexidade técnica, induzindo a empresa a dedicar mais atenção às suas características técnicas do que às necessidades dos clientes, a empresa tem de ser mais flexível, de forma a que o produto seja resultado de um conjunto de relacionamentos económicos, técnicos e pessoais entre a empresa e o cliente);
3. Interdependência entre vendedor-comprador (são estabelecidos relacionamentos de médio/longo prazo entre a empresa e o cliente, sendo cada transacção um mero episódio da relação global);
4. Complexidade do processo de compra (há diversos factores que conferem ao processo de compra uma elevada complexidade, nomeadamente o geralmente elevado montante monetário envolvido em cada transacção, o facto de estar envolvido um elevado número de pessoas, a necessidade de considerar factores de ordem económica e técnica).

Ford (2001) define o marketing B2B como a tarefa de seleccionar, desenvolver e gerir relacionamentos com clientes, com vantagens para o cliente e fornecedor, tendo em atenção as suas competências, recursos, tecnologias, estratégias e objectivos.

É neste enquadramento que a marca, o produto e as alianças estratégicas são identificados nesta dissertação como alguns dos novos factores de competitividade de uma empresa em mercados B2B, por oposição aos factores tradicionais como os preços (reduzidos), resultado, nomeadamente, de estratégias operacionais baseadas na minimização de custos. Tendo em atenção o risco inerente na abordagem de mercados menos conhecidos, os recursos parcos das organizações, em especial das PME, a diferenciação em B2B passa crescentemente pela eficiente gestão destes factores.

De acordo com Kotler (2000) uma empresa pode conquistar uma vantagem competitiva através da adequada gestão do produto, nomeadamente diferenciando o produto em si, os serviços associados a este, a sua imagem, pessoal e distribuição. Mathieu (2001) refere que as empresas em mercados industriais têm recorrido crescentemente aos serviços associados ao produto como fonte de vantagem competitiva.

Numa economia dinâmica, em constante mutação, o papel das marcas é fulcral, constituindo um guia fundamental nos processos de compra. Benedixen et. al (2004) explicitam a importância da gestão das marcas em B2B, referindo que a prática de preços *premium* nestes mercados é justificada pela marca possuir uma forte *brand equity*. De acordo com Webster e Keller (2004), uma marca forte constitui um activo de valor superior para um fornecedor industrial.

A crescente necessidade de ganhar dimensão crítica, em especial nas PME, enfatiza a importância das estratégias de cooperação inter-empresarial. Perante a intensificação da competição internacional, a grande velocidade de introdução de novas tecnologias e as alterações da procura, que exigem novos recursos e competências às empresas, a capacidade de cooperar constitui-se como um factor de competitividade significativo. A cooperação, como relação privilegiada entre empresas, baseada na reciprocidade e na procura conjunta de soluções, possibilita a partilha de recursos e a redução de riscos. As alianças estratégicas são uma das formas possíveis de cooperação que, de acordo com Teixeira e Diz (2005), têm crescido de forma significativa e, em contexto de globalização apresentam-se como a solução mais apropriada, com vantagens em termos de tempo, custos e riscos.

### 3.3. O Produto

#### 3.3.1. Conceito

O produto pode ser definido como tudo aquilo, favorável e desfavorável, que é recebido numa troca (Dibb, 2001). Esta definição muito abrangente inclui ideias (conceitos, filosofias, imagens que fornecem o estímulo psicológico para a resolução do problema), serviços (aplicação de esforços humanos e mecânicos a pessoas ou objectos de forma a proporcionar benefícios intangíveis aos consumidores), bens (algo de tangível) ou a combinação dos três. Em suma, o comprador adquire o produto para obter os seus benefícios e satisfação que julga que considera que este lhe vai proporcionar.

Kotler (2000, p. 416) define um produto como “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Estão aqui incluídos bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

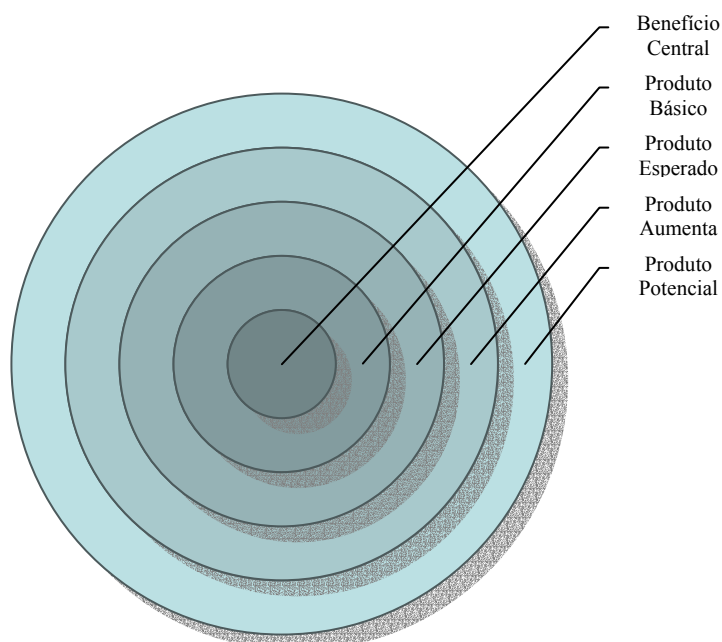
Para Levitt (1980) os produtos são combinações de algo tangível e intangível, isto é, um automóvel não é meramente um meio de transporte que se diferencia pela sua cor e design mas um bem que proporciona status e que tem associado uma determinada assistência técnica e garantias. O produto é, assim, um conjunto de benefícios que o consumidor recebe com a compra, não existindo *commodities* na medida em que todo o produto é diferenciável, independentemente do seu nível de diferenciação ser maior ou menor.

Neste enquadramento, Levitt introduziu o conceito de produto total, considerando quatro níveis de produto: o produto genérico (traduz o benefício principal do produto, o que o autor define como “o que é necessário para participar no mercado”, sendo no caso de um banco os fundos de um banco disponíveis para empréstimo); o produto esperado (inclui o produto genérico e representa as condições mínimas de compra para o cliente, nomeadamente as condições de entrega – onde e quando –, os termos – preços, quantidades, descontos –, apoio técnico e sugestões quanto à melhor forma de utilização

do produto; o produto aumentado (dar ao consumidor além do expectável, algo inesperado); o produto potencial (tudo o que pode ser oferecido ao consumidor para o atrair e fidelizar – sugestões a nível de engenharia do produto e de tecnologias de produção). É de ter em atenção que estes níveis de produtos não são “fixos” e pré-determinados, sendo que o produto aumentado para um cliente pode ser o potencial para outro.

Kotler (2000) acrescenta um primeiro nível ao conceito de Levitt. Assim, hierarquiza cinco níveis de produto, ilustrados na Figura 3.1..

**Figura 3.1. Os níveis de produto**



Fonte: Kotler (2000, p. 417)

Recorrendo ao exemplo dado por Kotler (2000) da aquisição de uma estadia num hotel, o benefício central é o benefício que o cliente está realmente a comprar, o descanso e pernoita; o produto básico, inclui a cama, cómoda, banheira, toalhas, armário; o produto esperado adiciona atributos que o cliente espera encontrar como cama limpa, quarto arrumado, tranquilidade; o produto aumentado, isto é o produto que excede as expectativas do cliente, agrega flores frescas, *check-in* e *check-out* expresso; o produto



potencial considera as alterações a que o produto deverá ser sujeito no futuro, transformações para “encantar o cliente”, como por exemplo, hotéis exclusivamente com suites.

Levitt chama a atenção para o facto de que o produto aumentado é resultado de mercados maduros ou clientes sofisticados, e que, quanto mais um fornecedor apoia e ensina os seus clientes, mais vulnerável se torna, ficando sujeito à competição dos preços e a maiores exigências por parte dos clientes. Kotler refere que cada “ampliação” no produto aumentado tem custos e logo esta ampliação só fará sentido se o cliente a valorizar e pagar. Assim, para estes autores, o modo como uma empresa gere a sua estratégia de marketing, nomeadamente a sua política de produto, é uma forma de diferenciação poderosa da concorrência, particularmente em mercados industriais.

Dibb (2001) considera igualmente diferentes (três) níveis de produto mas com um enfoque diferente:

- Produto central – traduz o benefício principal do produto;
- Produto actual – inclui um conjunto de factores oferecidos no produto como qualidade, durabilidade, design, embalagem e marca;
- Produto aumentado: refere-se a aspectos de suporte do produto como o serviço ao cliente, garantia, entrega, crédito, instalação, pessoal e pós-venda.

Ao definir “produto” é importante fazer uma referência especial aos bens e serviços industriais. Gross et al.(1993) classificam os bens e serviços industriais, tendo em atenção a forma como eles são utilizados, em: equipamento de capital e investimentos (estes incluem dois grupos de bens, que são a terra, edifícios e outras empresas bem como os equipamentos com um fim único ou com fins múltiplos), equipamentos acessórios, peças componentes, materiais processados, fornecimentos de manutenção, reparação e operações (MRO), matérias primas e serviços (técnicos e não técnicos).

A aquisição de um produto em mercados industriais é vista como um meio para alcançar um fim, e não como o fim último. O cliente tem uma visão multi-dimensional

do produto (Brierty, Eckles e Reeder, 1997) sendo que este é composto por: propriedades básicas (são o fundamento do produto genérico e que tornam o produto naquilo que ele realmente; traduzem a capacidade de desempenho das várias funções que podem beneficiar os clientes de formas diversas); propriedades de realce (diferenciam o produto genérico dos seus concorrentes, sendo definidas por determinadas propriedades como a performance, tamanho, peso e qualidade do produto); e propriedades acrescentadas (que atribuem benefícios ao produto, geralmente intangíveis, que ultrapassam as suas capacidades de produto físico; incluem serviços como a formação, assistência técnica, manutenção e serviços de reparação, entregas no prazo, garantias).

Tal como em mercados B2C, os clientes industriais não baseiam as suas decisões de compra apenas nas propriedades básicas e de realce, mas dão enfoque grande às propriedades acrescentadas. Assim, as empresas, tal como em B2C, apostam na oferta de um “produto aumentado”.

### **3.3.2. A Customização e Adaptação do Produto**

Crescentemente as empresas apostam na satisfação do cliente, ganhando destaque as estratégias a nível da customização do produto, flexibilidade, inovação e *outsourcing*. Assim, as estratégias de minimização de custos para incrementar as vendas, materializadas na máxima de Ford “*you can have any color as long as it is black*”, não têm lugar. Estas estratégias assentavam na busca de economias de escala, integração vertical e grande standartização do produto.

De acordo com Pine (1993), a estratégia de customização do produto é crescentemente adoptada pela indústria para obtenção de vantagens competitivas. Segundo este autor, a customização é uma estratégia de resposta a exigências do mercado quanto à performance dos produtos e serviços. A customização, por sua vez, tem reflexos na estratégia de produção e na flexibilidade produtiva. Há autores, como Safizadeth et al. (2000), que estudaram os trade-offs entre custos e customização e custos e qualidade. Gupta e Somers (1996) consideram que a flexibilidade produtiva possibilita aos

produtores fabricar produtos customizados sem sacrificar a eficiência em termos de custos e a eficácia do produto.

Hedge et al. (2005) analisaram de que forma o processo de customização afecta a performance do produto e a sua conformidade num contexto *Design-to-Order* (DTO) da produção de componentes industriais. Segundo estes autores o sucesso da customização depende da sua capacidade de proporcionar baixos custos (de customização) atingindo simultaneamente uma elevada qualidade de produto. Se existirem erros na definição das necessidades do cliente (na parametrização dos seus requisitos) podem ser gerados dois tipos de falhas (falhas de correspondência – mismatch failures - e falhas de fabrico - manufacturing failures), causadas essencialmente por dois factores, o grau de customização e a complexidade do produto. As falhas de correspondência são aquelas em que a customização não levou às performances desejadas pelo cliente; as falhas de fabrico são aquelas em que o processo de fabrico não atinge a conformidade (isto é, o processo de fabrico não é capaz de se adaptar às especificações do cliente). As falhas de correspondência podem ser reduzidas se se possibilitar ao cliente que ele faça escolhas, estabelecendo um limite máximo, acima do qual a customização é prejudicial. A complexidade técnica do produto reduz o limite da customização. A customização pode levar igualmente a erros de fabrico, se se ultrapassar um determinado limite de customização. A existência destes dois limites e as suas dimensões relativas têm implicações nos investimentos efectuados para aumentar a customização do produto. Estes autores concluíram que, de modo geral, o limite relativo às falhas de correspondência é menor do que o das falhas de fabrico, pelo que é mais importante realizar investimentos em tecnologias de *front-end*, como os configuradores, que apoiam o cliente na sua customização, do que em tecnologias que possibilitem uma maior flexibilidade produtiva. Estas conclusões contrariam a teoria de que a capacidade produtiva instalada é o maior obstáculo a atingir elevados níveis de customização.

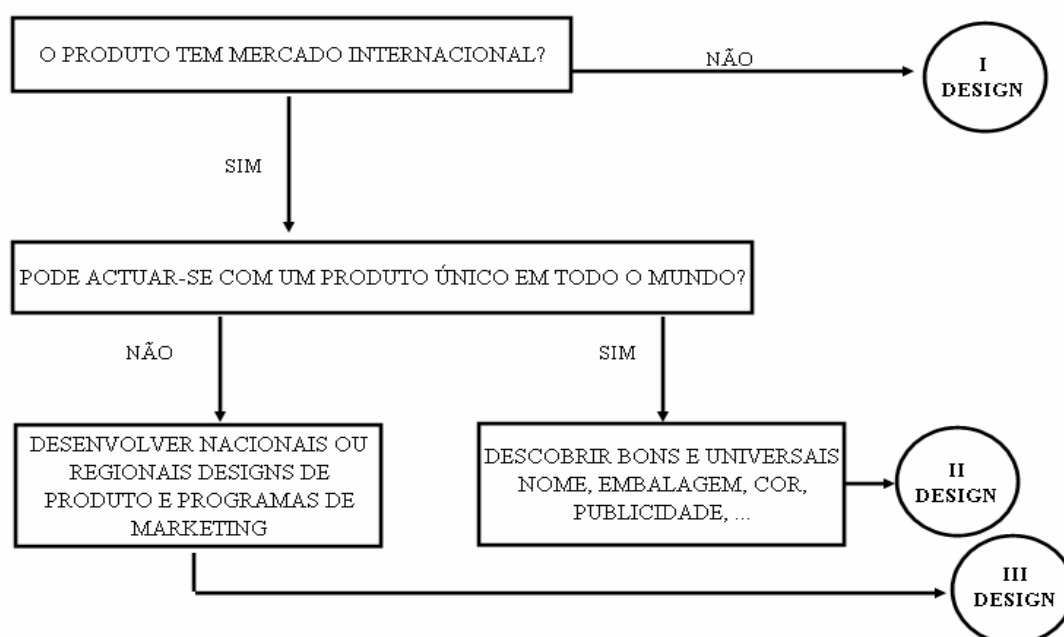
A questão da adaptação do produto ganha uma ênfase particular em contexto da globalização de mercados. Levitt (1983) preconizava a standartização da oferta a nível internacional, através de uma menor segmentação e menor adaptação às especificidades locais. Para Kotler (1986) esta questão deve ser analisada casuisticamente, sendo que há

produtos passíveis de internacionalizar sem ser necessário proceder a grandes modificações, como é o caso de equipamentos electrónicos; por outro lado, há muitos outros que têm necessariamente de ser adaptados, sob pena de não terem sucesso, sendo exemplo, entre outros, os electrodomésticos, os brinquedos e os refrigerantes. Assim, três alternativas colocam-se às empresas que visam internacionalizar a sua oferta:

- Definir o produto apenas para o mercado nacional
- Definir o produto e o marketing para o mercado global
- Definir previamente adaptações do produto a nível nacional e regional

Kotler defende a terceira hipótese, referindo que a maior parte dos produtos exportados são alvo de adaptações. Exemplifica com estudos que relatam que 80% dos produtos exportados pelos EUA são alvo de pelo menos uma modificação, sendo que a média é de quatro ou cinco adaptações a nível dos elementos-chave do marketing (etiquetagem, embalagem, materiais, cor, denominação, performances, temas de publicidade, *media*, execução, preço e promoção de vendas). Para Kotler, aqueles onze elementos de marketing devem ser analisados no planeamento das exportações. A decisão de adaptar o produto deve seguir um processo de decisão como descrito na Figura 2.3..

**Figura 3.2. – O processo de decisão internacional**



Fonte: Kotler (1986, p. 14)

Kotler considera que há três forças que levam a uma maior customização internacional, nomeadamente o facto dos clientes dos diferentes mercados exigirem determinadas performances do produto; os clientes desses países terem diferentes recursos e comportamentos na compra; e, por último, os ambientes dos diferentes mercados em termos de regulações governamentais, clima, concorrência. Neste âmbito, sugere a adopção pelos gestores da empresa da matriz exibida na Figura 3.3., de forma a que seja seguida a máxima “*plan global, act local*”.

**Figura 3.3. – Matriz das variáveis de marketing por país**

		País		
		EUA	RU	Japão
<b>Variáveis de Marketing</b>	<b>Produto</b> Qualidade Desempenho Estilo Cores			
	<b>Embalagem</b> Material Etiquetas Cores Tamanho			
	<b>Promoção</b> Nome Tema Execução Media Vendas Divulgação			
	<b>Preço</b> Comércio Consumidor			
	<b>Distribuição</b>			

		País		
		EUA	RU	Japão
Canais				
Tipos				

Fonte: Kotler (1986, p. 15)

### 3.3.3. Os Serviços Associados ao Produto

Desde logo é importante definir o que são serviços associados ao produto. Levitt (1980) refere que os serviços associados ao produto podem ser definidos como sendo um conjunto de serviços potenciais adicionais à oferta-base que visam diferenciá-la da concorrência. Kyj e Kyj (1994) e Wagner e LaGarce (1981) consideram que estes serviços, para além de facilitar a venda e o uso do produto, têm uma função fundamental em termos da competitividade da empresa, na medida em que incrementam a imagem do produto, possibilitando-lhe assim a aceitação dos seus produtos no mercado, crescimento e até domínio de mercado. Kyj e Kyj (1994) salientam as características de intangibilidade destes serviços, que obrigam a que a sua qualidade muitas vezes só possa ser percebida pós-compra. Igualmente referem que os serviços são inseparáveis do produto tangível, pelo que a sua qualidade é determinante no valor do produto para o cliente.

A importância dos serviços é realçada na literatura por diversos autores. Kotler (2000) considera que quando um produto não pode ser facilmente diferenciado (pela sua forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparação, estilo e design), a adição de serviços é um instrumental na garantia da sua competitividade. Day e e Wensley (1988), na linha de Levitt (1980), dizem que é através da oferta de uma solução integrada (produto aumentado) para os problemas do cliente que as empresas se diferenciam e criam vantagens competitivas.

Frambach et al. (1997) consideram que estes serviços são um meio de criar relacionamentos sustentáveis com os clientes, o que é fundamental em meios industriais. Assim, a empresa satisfaz as necessidades do cliente oferecendo-lhe

diversos serviços durante o ciclo de vida do relacionamento. Igualmente, realçam o papel destes serviços no aumento da rentabilidade da empresa (muitas vezes estes serviços têm margens superiores às do próprio produto).

Kyj e Kyj (1994) salientam o papel-chave dos serviços na eliminação do *gap* entre a diversidade (limitada) da oferta e as necessidades do cliente, possibilitando a este uma “variedade de produtos customizada”. Chamam ainda a atenção para que a importância de cada serviço varia de sector para sector e de empresa para empresa, dependendo das necessidades do consumidor e da capacidade da empresa em fornecer estes serviços.

Quanto ao tipo de serviços possíveis, Kyj e Lancioni (1989) alertam que os serviços incluem uma grande diversidade de actividades (necessárias para atrair e fidelizar clientes) e que vão muito para além dos serviços inerentes à transacção. Kotler (2000) elenca o que são os serviços verdadeiramente diferenciadores do produto em: a facilidade de efectuar o pedido à empresa, a entrega, a instalação, a formação do cliente, a orientação do cliente (sistemas de informação e serviços de consultadoria), a manutenção e assistência técnica, garantias e contratos de manutenção. Em termos de tipologias de classificação destes serviços, com vista à sua agregação, destacam-se Lalonde e Zinszer (1976) com a nomenclatura de serviços pré-transacção, serviços durante a transacção e serviços pós-transacção.

Frambach et al. (1994) sugeriram uma nova tipologia, sendo que estes deviam ser segmentados consoante fossem relacionados com a transacção ou com o relacionamento. Contudo, segundo Mathieu (2001) esta proposta não é muito diferenciada da anterior na medida em que na prática os serviços se agregam em pré e pós-venda. Já Kotler (1994), mas apenas no âmbito dos serviços industriais, classificou-os em serviços de manutenção e reparação e serviços de aconselhamento ao negócio.

Mais recentemente, Mathieu (2001) propôs a sua classificação em serviços que apoiam o produto e serviços que apoiam a acção do cliente em relação ao produto. De acordo com este autor, os primeiros representam uma perspectiva mais tradicional da oferta

destes serviços, enquanto que os segundos exigem uma visão mais inovadora. Citando Mathieu (2001, p. 40), “O principal objectivo dos serviços de suporte ao produto é garantir o seu bom funcionamento ou facilitar o acesso do cliente ao produto. Em oposição, oferecendo um serviço que apoia a acção do cliente, os fornecedores exploram como os serviços apoiam iniciativas específicas do cliente e a missão da organização do cliente.” Nos serviços mais inovadores, é exigido ao fornecedor um conhecimento aprofundado do funcionamento da organização do cliente, de forma a perceber como os seus serviços podem apoiar as actividades principais do cliente. Isto obviamente implica um novo posicionamento dos fornecedores perante uma missão interminável, que vai muito além de apoiar o funcionamento do produto, e que assenta no apoio ao cliente no que respeita a maximização de todos os processos, acções e estratégias associados ao produto.

O Quadro 3.1. ilustra as diferenças entre estes dois tipos de serviços com base em quatro dimensões<sup>1</sup> (destinatário directo do serviço, intensidade do relacionamento, customização e variáveis críticas do *marketing-mix* do serviço).

**Quadro 3.1. - Classificação dos serviços do produto**

	SAP <sup>a</sup>	SAC <sup>b</sup>
<b>Destinatário directo</b>	Produto	Indivíduo
<b>Intensidade do relacionamento</b>	Baixo	Alto
<b>Customização</b>	Baixo	Alto
<b>Variáveis predominantes</b>	Evidência física - processo	Pessoas

*Notas:* <sup>a</sup> serviço de apoio ao produto      <sup>b</sup> serviço de apoio ao cliente      Fonte: Mathieu (2001, P.40)

Tendo em atenção a importância crítica dos serviços e a sua grande diversidade, Samli et al. (1992) referem a necessidade de uma gestão criteriosa e pró-activa destes. Mathieu (2001) refere que a estratégia para os serviços atingiu o estágio de maturidade e que

<sup>1</sup> As três primeiras dimensões têm sido usadas frequentemente na classificação dos serviços: o destinatário por Hill (1977) e Lovelock (1983); o relacionamento por Lovelock (1983) e Frambach et al. (1997); a customização por Lovelock (1983) e Shostack (1987). A última dimensão refere-se ao marketing-mix dos serviços expandido e foi proposta por Booms e Bitner (1981). Inclui as quatro variáveis tradicionais do marketing-mix adicionadas de três novas, a evidência física, participantes e processo.



logo não é suficiente que as empresas se limitem a uma oferta genérica, se querem garantir a sua competitividade.

Frambach et al. (1997) propõem a formulação de uma estratégia proactiva de serviços associados ao produto em quatro fases, considerando o mercado dos produtos médicos europeus. Assim, consideram os seguintes passos na formatação da estratégia: 1º identificação dos serviços relevantes no âmbito do produto seleccionado; 2º classificação dos serviços de acordo com a sua relevância para o utilizador; 3º associação da importância percebida dos serviços aos segmentos de mercado; 4º formulação das diferentes estratégias de serviço para os diferentes segmentos. Estes autores concluíram que as estratégias de produto no que se refere aos serviços devem ter em atenção os segmentos-alvo. Assim, e a título de exemplo, o segmento de utilizadores precoces privilegia a inovação, logo os serviços associados ao produto para este segmento devem salientar a percepção de uma nova tecnologia; já o segmento de utilizadores tardios, que não valorizam a inovação, prefere que lhe sejam oferecidos serviços a nível da assistência na utilização do produto.

Mathieu (2001) considera que os serviços relacionados com a compra de bens industriais desempenham um elemento fundamental da oferta. A sua proposta de gestão dos serviços assenta em que a criatividade no desenvolvimento dos serviços passa muito mais pela criação de serviços de apoio ao cliente do que pela mera adição de serviços ao produto. Para o desenvolvimento de um serviço de apoio ao cliente são críticos os elementos: relacionamento próximo com o cliente, customização e pessoas. Isto implica que o fornecedor possua um misto de forças organizacionais e individuais, de forma a ser capaz de desenvolver uma interacção favorável com o cliente. Assim, a existência de pessoal formado, com skills técnicos e relacionais é fundamental na construção de relacionamentos duradouros.

Por outro lado, Mathieu destaca ser estratégico uma boa comunicação do pacote de serviços a oferecer, de forma a descrever adequadamente a proposta de valor em questão. Os fornecedores tendencialmente apostam num discurso tradicional e conceptual, que é percebido pelos clientes como não sendo claro e preciso e como

excessivamente técnico. Em resumo, o fornecedor tem de se abstrair do “ambiente do fabrico” (em termos de estratégia, organização e cultura) de forma a dar um salto qualitativo e implementar uma estratégia agressiva e inovadora no domínio dos serviços, isto é, servir o cliente e não o produto!

### **3.4. A Marca**

#### **3.4.1. Conceito**

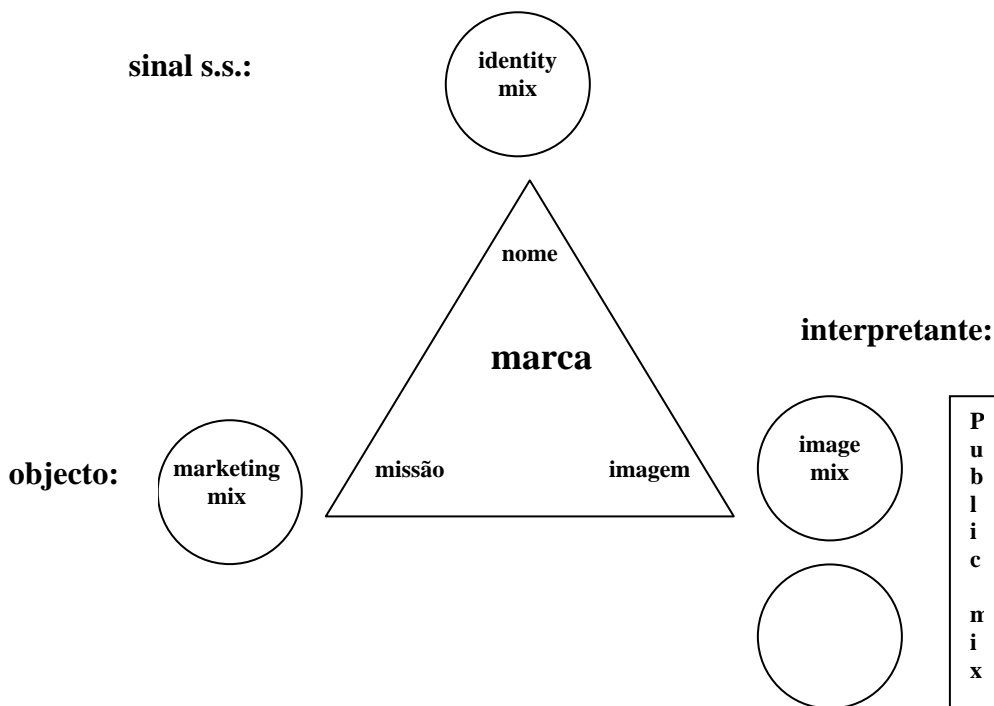
A marca constitui uma componente fundamental do marketing, que tem ganho relevância significativa nas últimas décadas. O conceito de marca tem evoluído ao longo do tempo, sendo que originalmente a marca era um sinal que possibilitava a identificação de bens, animais ou escravos. Lencastre (2005, p. 25) refere que “marketing sem marca (quase) não é marketing. Segundo o autor, a marca existe desde os primórdios da História, sendo que actualmente, “regulamentada pelo Direito e analisada pela Semiótica, assume-se como o elemento aglutinador de toda a gestão de marketing”. Para compreender a noção de marca é assim fundamental analisarmos como esta é vista por duas áreas de saber-chave, o Direito e a Semiótica.

Em termos de Direito a marca surge resultado da necessidade de proteger os direitos de autor e a propriedade intelectual, estando intimamente ligada com o conceito de patente. Estas duas entidades da propriedade industrial visam proteger duas faces do mesmo produto: com um horizontal temporal mais curto, a patente protege a invenção, enquanto que a marca, intemporal, visa proteger a identificação do produto. Estando inicialmente a marca relacionada com bens de indústria (“marca de fabricante”), numa segunda fase, a partir de meados do séc. XIX, começam a aparecer as marcas de comércio. As marcas ligadas aos serviços apenas surgem no último quartel do séc. XX. Esta destangibilização do objecto da marca estende-se actualmente às insígnias, às denominações sociais das empresas e aos sinais colectivos de qualidade (denominações de origem e certificações de qualidade). Neste enquadramento, a American Marketing Association (Alexander, 1960) define a marca como sendo “um nome, termo, símbolo,

desenho, ou a combinação destes elementos, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou conjunto de empresas e diferenciá-los da concorrência”. Por sua vez, a Organização Mundial de Propriedade Intelectual refere que a Marca “é um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”. Igualmente a União Europeia vai no mesmo sentido, realçando a sua capacidade diferenciadora de produtos e serviços. Todas estas definições apontam para duas funções-chave da marca, identificar e diferenciar os produtos.

No que respeita a Semiótica, na tradição peirceana, uma marca, como sinal “é qualquer coisa, que está no lugar de qualquer coisa para ser interpretada por alguém”. Esta concepção, triádica, é muito abrangente, conectando três elementos: o “representamen” (ou sinal), o objecto a que se refere o sinal e o interpretante (efeito que o sinal cria na mente de quem o recebe). É neste contexto, de relação entre três variáveis (os três pilares da marca), que Lencastre (2005) analisa a marca (Figura 3.4.)

**Figura 3.4. - O triângulo da marca**



Fonte: Lencastre (2005, p. 41)

O *identity mix* da marca é composto pelo nome (*brand name*), grafismo (*brand mark*, que é a parte não vocalizada da marca, que pode ser um símbolo, desenho, *coloring* ou *lettering*) e pela marca registada (*trade mark*). O objecto da marca é a pessoa física ou jurídica (por exemplo, a organização) que está por trás da marca, o conjunto de benefícios que propõe aos públicos-alvo e o conjunto de acções de marketing que os tangibilizam. É a missão, a razão de existência da marca. Por sua vez, o interpretante engloba o intérprete e a interpretação, isto é, a imagem que a marca tem junto de determinado público. O conceito de imagem é múltiplo e está relacionado com as associações à marca, notoriedade, estima, fidelidade (o *image mix*). Este pilar é o pilar de resultados na medida em que é com base nele que se afere o valor da marca.

Lencastre (2005) realça duas distinções base nas relações entre os três pilares: 1) O *identity mix* possui um carácter relativamente permanente (geralmente são feitos pequenos ajustamentos dos sinais da marca), enquanto que o *marketing mix* tem um carácter tendencialmente adaptativo no espaço e tempo; 2) na emissão da marca estão envolvidos o *identity mix* e o *marketing mix* e na sua recepção a imagem da marca. A definição proposta por Lencastre, no âmbito da perspectiva Semiótica, face à proposta pelo Direito é bastante mais completa, na medida em que inclui o pilar da *image mix*, através do qual as marcas são avaliadas. Lencastre (2005) considera que a marca deve ser o sinal de um benefício junto de um segmento-alvo, o que nos leva para as três dimensões da gestão de marketing da marca: a necessidade de uma diferenciação face a concorrentes, com base num sinal; a necessidade de decisão de posicionamento (em que o sinal é associado a um benefício único); e a necessidade de um conhecimento e delimitação do segmento-alvo.

Até recentemente a marca esteve integrada na variável produto dos quatro P's do marketing mix (*product, price, placement e promotion*). Kotler, na esquematização dos níveis de produto, inseriu a marca no "produto tangível" (que representa o conjunto de instrumentos que tangibilizam o benefício que é oferecido). Segundo Lencastre (2005) não faz sentido considerar a marca como parte do produto dado que esta não se esgota nesse único produto dirigido a determinado segmento, podendo identificar outros produtos, dirigidos a outros segmentos. Pode mesmo identificar organizações e dirigir-

se a outros públicos, para além dos clientes, tais como todos os outros *stakeholders* (fornecedores, pessoal da empresa, accionistas, comunidade, ...). Para Lencastre, os termos de Kotler devem ser invertidos na medida em que é a marca que tem um ou mais produtos.

### **3.4.2. A Construção e Gestão da Marca**

Aaker (1996) considera que é difícil construir uma marca forte dadas os fortes obstáculos existentes, nomeadamente a pressão dos preços, o aumento de concorrentes, a fragmentação dos mercados e media, a complexificação das estratégias de *branding*, as tentações para alterar a identidade da marca, a resistência organizacional à inovação, a pressão para investir em áreas alternativas (por exemplo, diversificar a oferta) e a pressão para resultados a curto prazo. Para construir e gerir uma marca de sucesso, este autor nomeia algumas linhas orientadoras:

1. Definir a identidade da marca, tendo em atenção que a imagem é como a marca é percebida e a identidade é como a entidade deseja ser percebida;
2. Estabelecer a proposta de valor da marca, considerando benefícios funcionais e emocionais;
3. Clarificar o posicionamento da marca que sirva de base à comunicação;
4. Executar o programa de comunicação, tendo em atenção as diversas opções;
5. Ser consistente ao longo do tempo em termos de identidade e posicionamento;
6. Gerir adequadamente o portfólio de marcas, garantindo a sua coerência e sinergias;
7. Alavancar a marca, fazendo as necessárias extensões e co-branding sempre que haja valias;
8. Monitorizar a *brand equity* ao longo do tempo (analisando notoriedade, qualidade percebida, lealdade e associações);
9. Definir responsáveis pela gestão da marca;
10. Investir de forma continuada na marca, mesmo após atingir os objectivos financeiros.

De acordo com Lencastre (2005), gerir uma marca, do ponto de vista do seu objecto, é gerir uma missão, e gerir uma marca, do ponto de vista da sua identidade, é gerir um nome. Em termos da identidade de uma marca propriamente dita, salientam-se:

- A identidade central, o nome (composto pelo nome em *strictu sensus*, que pode ser associado a um termo genérico descritivo do produto, da actividade da marca ou da sua origem geográfica)
- A identidade tangível, o logotipo (composto pelo *lettering* e ao qual pode ser associado um desenho, sendo que estes dois elementos podem ter um coloring)
- A identidade alargada (composta pelo slogan, personagem, rótulo, design da embalagem ou produto, *jingle* e outras identidades masi difíceis de protecção jurídica como odores, sabores, ...)

Citando Lencastre (2005, p. 170), “nome e logotipo são o grau zero de existência de uma marca. São os seus signos mais elementares, mas também os mais essenciais e generalizados”.

As empresas, à medida que expandem as suas actividades, podem optar por manter a marca inicial ou criar marcas autónomas. Olins (1989) refere que as empresas podem optar entre três estruturas de identidade corporativas:

- a) Monolítica, em que a empresa opta por uma marca única para si e para todos os seus produtos, podendo, no entanto, existir simultaneamente sub-marcas. Esta estrutura é característica das empresas japonesas, onde o nome da família é o da empresa e o desta, o dos produtos (ex: Yamanha, como marca de empresa, de motociclos e pianos);
- b) Diferenciada, em que todos os produtos da empresa possuem marcas diferentes, sem qualquer ligação entre si. Esta estrutura é vulgarmente adoptada pelas empresas europeias;
- c) Mista ou *endorsed*, em que a marca da empresa (*endorser*) cobre as marcas dos seus produtos servindo de *umbrella* às marcas específicas de cada produto

É de salientar que uma empresa pode optar por usar diversas estruturas de identidade, tendo em atenção a envolvente.

A gestão do imagem da marca é uma actividade fundamental do *branding*, que passa pela selecção dos públicos-alvo. Visando esta a identificação e diferenciação dos produtos, é fulcral obter uma resposta cognitiva, comportamental e afectiva dos seus segmentos-alvo que seja favorável, forte e, se possível, única (Keller, 1998). Uma marca tem diversos públicos-alvo que podem ser macro-segmentados e, posteriormente, micro-segmentados. Actuar num segmento, é posicionar a marca, de forma a obter associações favoráveis. O valor da marca é, desta forma, o valor da resposta positiva a uma imagem, a uma missão.

### **3.4.3. O Valor da Marca**

A marca detém uma importância central na economia global, constituindo um dos activos mais valiosos das empresas. Em 2001, o valor combinado de duas das maiores marcas mundiais, a Coca-Cola e Microsoft era de 134 milhões de dólares. Como termo de comparação, pode usar-se o PIB da Tailândia, à data, que era de 115 milhões de dólares. Um estudo da Interbrand e da JP Morgan de 2002 concluiu que, em média, as marcas representam mais de 1/3 do valor para o accionista. Segundo este estudo, a marca Coca-Cola, uma das várias marcas geridas pela empresa, contribuiu em 51% para o valor do accionista.

A importância conferida ao estudo do valor da marca remonta à segunda metade dos anos 80, ao período de aquisições e fusões no mercado bolsista. O valor da marca é designado na literatura anglo-saxónica por *brand equity*. De acordo com Pedro (2005), as definições do valor da marca são diversas, consoante os objectivos em questão. Entre estas, é de salientar a proposta de Aaker (1992), que define a *brand equity* como um conjunto de activos e passivos da marca, que pode aumentar e diminuir o valor do produto oferecidos quer para os clientes quer para a empresa. Para Lencastre (2000), a definição mais abrangente é de Keller (1998), que refere que a *customer-based brand equity* é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do

consumidor à actividade de marketing da marca. Assim, a marca tem uma *equity* positiva na medida em que os clientes respondem mais favoravelmente a actividades de marketing quando a marca é conhecida face à situação de quando esta não é. Simon & Sullivan (1993) e Guillaume (1993, 1996) associam o valor da marca ao *cash-flow* adicional resultante do produto ter marca.

Pedro (2005) refere que as definições existentes podem ser sintetizadas em termos da *brand equity* traduzir-se num elevar do valor do produto com marca face a outro similar sem marca. A autora chama a atenção para que as maiores dificuldades estão na medição deste valor, na medida em que esta pode ser efectuada na perspectiva da empresa, dos diversos distribuidores (dependendo das suas funções) e dos diversos consumidores (dependendo dos objectivos da cada um, que geralmente são diferentes). Há diversos métodos de avaliação, que podem ser agrupados em duas perspectivas, a financeira e contabilística (em que a marca é valorizada em unidades monetárias, com base em cash-flows) e a de marketing (em que a avaliação é efectuada com base nas respostas cognitiva, afectiva e comportamental do consumidor).

Na perspectiva de marketing, o consumidor (público-alvo) tem um papel chave na determinação do valor da marca. Tendo em atenção a análise semiótica, existem dois pilares emissores da marca (*identity mix* e *marketing mix*) e um pilar ligado à recepção da marca por parte do seu público alvo. Keller (1998) considera que na óptica da recepção há dois factores fulcrais, a notoriedade e as associações à marca, que são fontes de valor da marca.

Aaker (1992) refere que cinco dos activos da *brand-equity* são geradores de valor, nomeadamente:

1. A lealdade à marca
2. A notoriedade da marca
3. A qualidade percebida da marca
4. As associações à marca
5. Outros activos (patentes, registos)

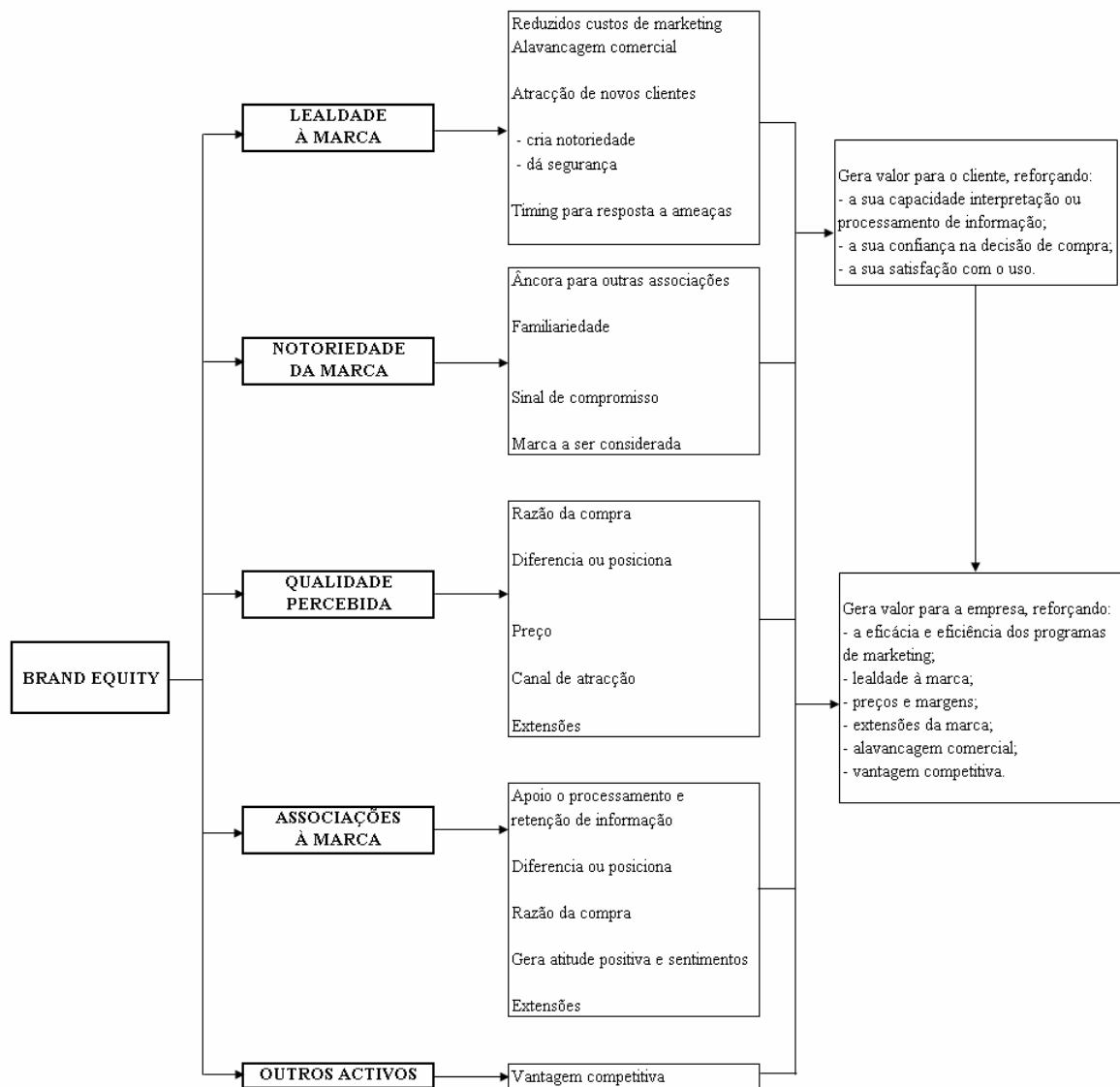


A Figura 3.5. ilustra como a *brand equity* cria valor (para o cliente e para a empresa) de diversas formas variadas (dezassete). Na coluna da direita está explicitado como é gerado valor para o cliente (quadro de cima) e para a empresa (quadro de baixo). Assim, por exemplo, a qualidade percebida cria valor proporcionando uma razão para comprar, diferencia a marca, atrai o interesse dos canais de distribuição, possibilita a prática de preços mais altos e é a base para extensões do produto.

A *brand equity* cria valor para o cliente (e ao criar valor para este, gera igualmente para a empresa) de três formas: 1ª ao apoiar o cliente na interpretação e processamento da informação vasta existente sobre marcas e produtos; 2ª ao influenciar a confiança do cliente na compra, sendo que um cliente sente-se mais confortável em adquirir uma marca que lhe é familiar; 3ª ao aumentar a satisfação do cliente no uso, na medida em que um cliente ao utilizar um produto de uma marca de reconhecida qualidade, sente-se automaticamente mais satisfeito dada a qualidade percebida.

A *brand equity* gera directamente valor para a empresa com base em seis factores: 1º incrementando a eficiência e eficácia dos programas de marketing; 2º aumentando a lealdade à marca através do reconhecimento da marca, qualidade percebida e associações, que incrementam a satisfação do cliente e dão-lhe razões para comprar o produto; 3º proporcionando maiores margens através da prática de preços *premium* e atenuando a ortância para o cliente das reduções de preço da concorrência; 4º possibilitando extensões da marca; 5º dando maior confiança às cadeias de distribuição por trabalharem com uma marca forte; 6º sendo uma vantagem competitiva para a empresa, é um obstáculo à fuga de clientes.

**Figura 3.5. - A criação de valor pela *brand equity***



Fonte: Aaker (1991, p. 29)

Seguidamente far-se-á uma análise muito breve de duas das mais importantes fontes de valor da marca: a notoriedade e as associações.

### **A Notoriedade**

De acordo com Aaker (1992), a notoriedade da marca é a capacidade do consumidor a identificar em determinadas condições. A notoriedade assistida (ou reconhecimento da marca) é a capacidade do consumidor mencionar, de uma lista de marcas que lhe é apresentada, as marcas que já viu ou ouviu falar. A notoriedade espontânea (ou

evocação da marca) ocorre quando o consumidor refere a marca, perante a identificação da categoria do produto, das necessidades satisfeitas pelo produto ou da situação de uso. A primeira marca a ser evocada num teste de notoriedade espontânea goza de notoriedade *top of mind*. Como se pode facilmente depreender, o nível de notoriedade espontânea é mais difícil de atingir que o de reconhecimento.

### As Associações

Aaker (1992) define as associações à marca como a forma como o consumidor percebe e memoriza a marca. Keller (1998) considera que as associações memorizadas são a imagem de uma marca. Para que as associações criem valor devem ser fortes, favoráveis e únicas (Keller, 1998).

Keller propõe a classificação das associações em três grupos: atributos (características descritivas dos produtos, que podem estar relacionados com estes e determinam a sua performance, como a sua composição; ou que podem não ter relação com os produtos e afectarem apenas o processo de compra ou consumo), benefícios (valor ou significado que o consumidor atribui aos benefícios, podendo ter natureza funcional, simbólica ou experimental) e atitudes (avaliação global que o consumidor faz da marca, sendo que daqui depende o seu comportamento).

Pedro (2005) sugere a classificação das associações em três grupos: primárias (que estão relacionadas directamente com a marca, resultando da sua gestão, sendo exemplos a qualidade, preço, imagem quanto ao utilizador e ao uso e quanto à personalidade), secundárias (são criadas através da ligação da marca à empresa proprietária, ao país ou zona de origem, a canais de distribuição, a outras marcas via *co-branding*, a celebridades, a eventos e outros) e associações a marcas concorrentes (não sendo directamente fonte de valor, definem a pertinência das associações primárias e secundárias ao relativizar o seu peso face à concorrência).

#### 3.4.4. As Marcas em Contexto B2B

Com base na literatura existente, pode concluir-se que a temática marcas foi tratada com menor relevância em mercados B2B, em especial até aos anos 90. Para Kim et al. (1998) e Michell et al. (2001) a vasta literatura existente sobre marcas é relativa, na sua maioria, a mercados de consumo. Autores como Saunders e Watt (1979), Sinclair e Seward (1988) e Shipley e Howard (1993) salientam as dificuldades das empresas em transferir estratégias de *branding* de sucesso em mercados de consumo para mercados industriais. Apesar de existir já um número alargado de marcas em contexto B2B, a sua eficácia era muito discutível.

A partir dos anos 90, autores como Gordon et. al (1993) e Hutton (1997) demonstram que a *brand equity* (identificada com associações e comportamentos dos consumidores) está presente em mercados industriais, sendo que a prática de preços *premium* é justificada pela adopção de marcas fortes (Firth,1993). Webster and Keller (2004) argumentam que as marcas fortes podem gerar lealdade do cliente e que algumas das marcas mais valiosas pertencem aos mercados B2B. Van Riel et al. (2005), no mesmo sentido, salientam que a *brand equity* tem um papel-chave no *branding* industrial.

Webster e Keller (2004) consideram que o desenvolvimento e gestão de uma marca de sucesso, independente de se estar em mercados B2C ou B2B, tem de ter por base uma estratégia de marketing bem desenhada. Rozin e Magnusson (2003) definiram um processo de sete etapas para o desenvolvimento de uma estratégia de marca global para um produto industrial, que parte das necessidades do consumidor e não do produto. Este modelo, que assenta na segmentação dos clientes, definição dos segmentos-alvo e posicionamento, é aplicável a qualquer tipo de produto (B2B ou B2C).

Genericamente, e tendo em atenção a diversa literatura existente, os mercados industriais diferenciam-se por abordarem negócios entre “empresas”, em que está envolvido um número mais reduzido de clientes e em que muitas vezes as compras são de valores elevados (face a mercados B2C). Dado estar-se perante uma grande diversidade de bens e serviços industriais (matérias-primas, materiais processados,

componentes, equipamento ligeiro e pesado, e serviços diversos, como os financeiros, de manutenção e reparação, logísticos, de consultadoria, ...), as estratégias de marca devem estar adaptadas ao produto/serviço em concreto. Assim, de acordo com Webster e Keller (2004), as estratégias de marca para produtos como as matérias-primas, que se caracterizam por serem crescentemente uma *commodity*, devem assentar no preço; enquanto que, as relativas a equipamento, devem estar centradas no produto, na sua performance e atributos, ou na experiência e reputação da empresa. Por sua vez, Mudambi (2002) refere existirem três *clusters* de clientes baseados na importância percebida da marca: os receptivos à marca, os orientados para a tangibilidade e os de baixo interesse.

Para Webster e Keller (2004) o papel da marca em mercados industriais varia consoante a situação de compra (que depende da complexidade da compra, da novidade da situação, do número de envolvidos e do tempo necessário ao desenvolvimento de processo de compra). Os participantes no processo de compra são diversos (os que desencadeiam o processo, os que usam o produto, os que compram, os que decidem, os que influenciam e os que controlam o fluxo de informação). Dado o grande número de envolvidos, que aumenta a complexidade da situação, para se atingir consenso na compra, a marca pode constituir um instrumento fundamental. Os autores realçam que são os indivíduos e não as organizações que compram, sendo que estes indivíduos são motivados para comprar soluções (não produtos) que resolvam o problema da organização bem como lhes possibilitem atingir os seus objectivos individuais e pessoais de reconhecimento e recompensa, sendo que os primeiros objectivos são geralmente mais importantes. Assim sendo, a marca deve privilegiar os aspectos económicos e funcionais, apesar de não dever esquecer os aspectos mais emocionais.

Igualmente, Webster e Keller (2004) salientam que a marca desempenha funções diversas consoante se está numa situação de primeira compra ou de compra habitual. No 1º caso, o o prestígio e promessas da marca são fundamentais para criar confiança no potencial cliente; no 2º, a marca constitui um driver para a lealdade do cliente.

Kuhn e Alpert (2004) e Webster e Keller (2004) referem que a marca industrial mais utilizada é o nome da empresa (fazendo mais sentido medir a *equity* do nome da empresa que dos produtos), dado estarem em causa relacionamentos e não transacções individuais. Webster e Keller (2004) consideram que deve ser privilegiada a marca institucional, e que esta marca deve ser construída sobre factores intangíveis como a confiança, capacidade técnica e facilidade de fazer negócios.

Lynch e Chernatony (2004) são defensores da importância dos elementos emocionais das marcas em mercados B2B, na medida em que as marcas precisam de gerar confiança e credibilidade junto dos seus públicos-alvo. Assim, nas organizações os compradores estão muito sujeitos ao factor risco, dado estarem em causa volumes significativos de compras, sendo que a componente emocional da marca pode desempenhar uma função fundamental na redução da incerteza. Por outro lado, para estes autores, as marcas baseadas em elementos estritamente funcionais são muito mais sujeitas à forte concorrência e são mais facilmente objecto de replicação.

Outro aspecto fundamental na gestão de marcas em B2B é a adequada comunicação dos valores da marca. Nesse sentido, a comunicação deve ser efectuada internamente e externamente. Em termos de comunicação externa as empresas recorrem a diversos instrumentais como os vendedores, material promocional, *direct marketing*, *internet*, patrocínios, presença e publicidade. A este nível, Lynch e Chernatony (2004) e Webster e Keller (2004) realçam a importância do papel do vendedor, sendo que a actuação deste deve ser adaptada ao tipo de cliente, de forma a solidificar a confiança e compromisso do relacionamento diádico. O sucesso da comunicação externa da marca está muito dependente dos funcionários da empresa compreenderem e estarem comprometidos com os valores da marca, sendo que Bergstrom et al. (2002) consideram três elementos fundamentais a nível do *branding* interno: a eficácia da comunicação a todos os funcionários; o convencer os funcionários do valor e relevância da marca; e a ligação de cada actuação da empresa à essência da marca. Webster e Keller (2004) referem que a comunicação interna da marca deve ser efectuada através de três canais: a cultura organizacional, os *media* internos e a formação da força de vendas.

Por sua vez, Borghini e Cova (2006) consideram que a investigação existente em contexto B2B está muito centrada na perspectiva da organização e que deveria ter em conta a óptica do consumidor. Para estes autores, a lealdade à marca (uma das principais fontes de valor desta) não tem grande importância em contexto B2B, dado que o próprio conceito de lealdade não é central nas teorias de marketing em B2B. Os investigadores em B2B estão mais centrados em questões como a estabilidade dos relacionamentos e no compromisso das organizações do que na lealdade do cliente. Segundo Borghini e Cova (2006), na óptica do cliente, o que efectivamente conta mais é o conjunto de lealdades que este desenvolve com um determinado grupo de pessoas (a lealdade com o pessoal do fornecedor, a lealdade com o seu próprio pessoal e consigo próprio). Contudo, para estes autores as marcas são “recursos relacionais” que o cliente utiliza para obter lealdade de grupos, nomeadamente o dos seus funcionários. É exemplo disto a aquisição de determinado equipamento de marca prestigiada como sinal de recompensa e reconhecimento da qualidade do seu operador.

### **3.3.5. A Globalização e as Marcas**

Neste ponto interessa começar por precisar três conceitos: marcas locais, marcas internacionais e marcas globais. Wolfe (1991) define marcas locais como aquelas que apenas existem num país ou numa área geográfica limitada, podendo estas marcas ser propriedade de uma empresa local, internacional ou global. As marcas internacionais são aquelas que globalizaram elementos do seu marketing. Quanto às marcas globais, Levitt (1983) caracteriza-as como sendo marcas que utilizam a mesma estratégia de marketing em todos os mercados-alvo.

Em 1983, Levitt publicou o artigo “The Globalization of Markets” que passou a ser uma referência nos processos de internacionalização de marcas das multinacionais. Neste documento referia que as diferenças e preferências nacionais não tinham peso tendo em atenção o progresso e os custos reduzidos associados com os produtos e marcas internacionais. Assim, a vantagem da globalização assentava nas economias de escala associadas à produção a nível mundial.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1986), Porter (1986) e Craig e Douglas (2000), a passagem para uma marca global única possibilita economias significativas em termos de custos de embalagem e comunicação. A redução destes custos viabiliza a descida de preços e a melhoria da performance financeira das empresas. Igualmente permite o desenvolvimento de uma imagem de marca forte e única, o que é particularmente importante em determinados segmentos de consumidores, como o dos teenager (Hassan and Katsanis, 1991). Por outro lado, em estratégias de marca global é muito mais rápida a introdução de novos produtos. Interessa salientar, como já referido, que a decisão de globalização da marca resultou essencialmente de forças do lado da oferta e não da procura (Kapferer 1991, 2004; Terpstra, 1987).

Passados mais de 20 anos sobre o artigo de Levitt, Kapferer (2005) defende que o modelo da globalização total da marca, apesar da sua facilidade de gestão e atractividade, não pode ser adoptado sem reservas. Se a globalização é uma prioridade para sectores como o automóvel e serviços, há sectores em que claramente a globalização das marcas não é aplicável. É cada vez mais usual as empresas desenvolverem produtos para regiões específicas. Por outro lado, de acordo com este autor, mesmo quando uma marca parece global, uma análise mais fina revela que o produto está longe de ser standartizado. Assim, Kapferer (2005) considera que são mais adequadas as referências a “globalização selectiva” e “marca *post-global*”. Neste enquadramento, apresenta a matriz das estratégias seguidas pelas empresa no contexto da globalização, que tem como referências o que considera ser os três pólos da marca (o conceito; o nome e os sinais; os produtos ou serviços):

- Tipo 1: Não adaptação;
- Tipo 2: Necessidade de diferentes estratégias de posicionamento;
- Tipo 3: Necessidade de adaptações importantes no produto;
- Tipo 4: Resultado das marcas serem partilhadas entre empresas, sob uma mesma marca estão diferentes produtos e diferentes posicionamentos;
- Tipo 5: Utilizado quando a empresa não pode utilizar o mesmo nome em diversos mercados, devido a razões legais;



- Tipo 6: Resultado de produtos similares serem vendidos sob marcas diferentes com preços diferentes;
- Tipo 7: Adaptação (marcas específicas, com adaptações do produto ao local).

Schuling e Kapferer (2004) referem que, resultado da globalização, as empresas concentraram esforços no desenvolvimento de marcas internacionais, sendo que muitas marcas locais de sucesso foram eliminadas. Segundo estes autores, as empresas ao eliminarem marcas locais, estão a perder importantes oportunidades, sendo que sugerem que estas adoptem um portfólio que contenha marcas locais e internacionais. Entre as vantagens das marcas locais contam-se a melhor resposta a necessidades locais, flexibilidade na estratégia de preço, possibilidade de resposta à concorrência local ou internacional (dado que não têm de seguir uma estratégia pré-definida regionalmente ou global), capacidade de equilibrar um portfólio de marcas da empresa (através da diversificação do risco inerente a um portfólio que contenha apenas marcas globais e/ou internacionais), capacidade de resposta a necessidades não cobertas pelas marcas internacionais (resposta a nichos de mercado), facilidade na entrada em novos mercados (dado exigir menor investimento).

Por sua vez, há autores que defendem que as marcas internacionais e globais podem criar percepções de superioridade da marca (Kapferer 1992, 2004; Shocker, Srivastava e Ruekert, 1994). Holt, Quelch e Taylor (2003) e Steenkamp, Batra e Alden (2003) confirmaram que o consumidor prefere marcas globais devido à sua qualidade percebida. Por outro lado, de acordo com Batra et al. (2000) e Kapferer (1992), as marcas internacionais e globais são associadas com prestígio ou *status*.

Nesta temática das marcas globais *versus* locais é muito relevante a investigação efectuada no âmbito do país de origem, na medida em que este tem impacto na avaliação dos produtos efectuada pelos consumidores (Han e Terpstra, 1988; Hong e Wyer, 1989).

### 3.5. As Alianças Estratégicas

#### 3.5.1. Conceito

Yoshino e Rangan (1995) defendem na sua obra *Strategic Alliance* que nenhuma empresa é uma ilha e que num mundo interdependente, toda e qualquer empresa tem de raciocinar em termos de trabalho com os outros se quer concorrer no mercado global.

O conceito de aliança estratégica surgiu nos anos 80, tendo-se tornado uma das fórmulas de internacionalização mais usadas. Teixeira e Diz (2005) referem que actualmente as alianças estratégicas (juntamente com as fusões e aquisições) têm constituído as formas de internacionalização mais importantes nas zonas mais desenvolvidas.

É importante ter presente que o conceito de “aliança” não é consensual sendo que a literatura existente apresenta uma grande diversidade de expressões para designar os comportamentos de aliança (relações de cooperação, acordos, redes, *joint-ventures*, ...). Viana e Hortinha (2005) salientam que as alianças incluem uma grande diversidade de relações contratuais, frequentemente estabelecidas entre concorrentes, do mesmo país ou não, e classificam-nas como sendo formas de acesso a mercados externos com produção no exterior.

De acordo com Johansson e Mattsson (1988) e Aaker (1995) uma aliança surge quando duas ou mais instituições conjugam esforços para atingir um objectivo estratégico comum. No mesmo sentido, Murray e Mahon (1993) consideram que a aliança é um acordo entre duas ou mais organizações para atingir objectivos estratégicos importantes e que sejam benéficos para ambas as partes. Jain (1987) define aliança estratégica como uma forma de cooperação entre duas ou mais empresas industriais de diferentes países, em que cada parceiro procura aumentar as suas competências combinando os seus recursos com o do outro parceiro.

Há também definições muito abrangentes que consideram que as alianças são quaisquer acordos entre empresas que visam organizar as compras, projectos conjuntos, fusões e

aquisições (Borys e Jemison, 1989; Niederhoffer, 1991; Lorange e Roos, 1992). Alguns autores, como Faulkner (1992), procuram focalizar mais o conceito, destrinchando a aliança de outras formas de cooperação. Assim, consideram que uma aliança estratégica envolve um maior grau de integração do que outras formas de cooperação e realçam as suas características da colaboração a longo prazo. Freire (1997) defende que as alianças estratégicas permitem compatibilizar parcialmente a competição e a cooperação entre empresas de um mesmo sector. Para Freire qualquer aliança estratégica detém três características: um período de vigência pré-determinado, uma partilha de recursos de valor estratégico e uma manutenção de independência dos parceiros.

Magriço (2003) refere que as alianças são formas de organização das relações económicas, que resultam da aplicação do princípio de entendimento cooperativo às relações externas que as empresas estabelecem entre si, distinguindo-se das formas de organização extremas de “mercado puro” e “integração pura”. Segundo este autor há ainda que acrescentar mais três condições para se verificar uma aliança estratégica, nomeadamente a existência de um contrato (acordo de cooperação) duradouro (mas reversível) entre as partes, a gestão coordenada dos recursos considerados comuns com a partilha dos benefícios e custos inerentes, e, por último, a manutenção da autonomia jurídica dos parceiros e da autonomia na gestão de recursos e actividades não englobados na aliança.

Eiriz (2001, pp. 67-68), por sua vez, salienta que as alianças estratégicas se diferenciam das não estratégicas com base em nove características que se devem verificar em simultâneo para lhes conceder o cariz estratégico: “(1): uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos operacionais que mostram força e fraquezas; (6) afecta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; (9) envolve, directa ou indirectamente, todas as actividades da organização.”

### **3.5.2. Objectivos**

Casson e Buckley (1988) e Ploetner e Ehret (2006) consideram que os parceiros nas alianças estratégicas internacionais cooperam para atingir objectivos que individualmente não conseguiriam. Mehta et al. (2006) sintetizam os objectivos das alianças estratégicas internacionais na melhoria da performance dos parceiros, traduzida por incrementos de vendas, de quota de mercado, de lucros, e a satisfação intrínseca de cada parceiro com o relacionamento estabelecido.

Como resultado de trabalhos empíricos efectuados, são referidos por Magriço (2001) como principais objectivos perseguidos no estabelecimento de alianças a reacção atempada aos estímulos da variação do comportamento da procura, do encurtamento do ciclo de vida dos produtos, do aumento da concorrência e das políticas públicas bem como a partilha de custos de I&D.

Entre as funções principais das alianças, Viana e Hortinha (2005) destacam que a sua concretização possibilita evitar confrontos longos nos mercados, que desgastam os recursos das empresas e as fragilizam. Para estes autores, os objectivos mais frequentes das alianças são entrar ou consolidar quota num mercado.

Segundo Freire (1997) os objectivos das alianças podem incluir a expansão da posição comercial, a aquisição de tecnologia, a redução de custos e a criação de *standards*. Para este autor, as empresas devem identificar previamente em que actividades da cadeia de valor as suas competências devem ser melhoradas, com vista a adequar a natureza da aliança aos seus objectivos. São disto exemplo os acordos de natureza comercial, que têm mais sentido em fases a jusante da cadeia de valor, enquanto que as participações minoritárias no capital têm mais lógica a montante, numa óptica de capital de risco.

### **3.5.3. Tipologias**

Tendo já reflectido sobre o conceito e objectivos das alianças, interessa agora precisar as tipologias de alianças. Mais uma vez a literatura sugere diversas classificações, sendo

de destacar que a maior parte se baseia em critérios jurídicos e económicos. É disto exemplo a tipologia de Faulkner (1992) que assenta em três dimensões: a actividade desenvolvida pelos parceiros, o capital e forma jurídica da aliança e o número de parceiros.

Root (1998) serve-se das dimensões nacionalidade dos parceiros (acordos uninacionais, binacionais e multinacionais) e tipo de cooperação (transacções em mercado aberto, acordos de cooperação interempresarial e intraempresarial). Para Yoshino e Rangan (1995) as alianças estratégicas são ligações interempresariais que envolvem contratos não tradicionais (por exemplo, acordos de I&D) ou arranjos de capital (excluindo fusões e aquisições) e as *joint-ventures* subsidiárias de multinacionais. Daqui estão excluídos o licenciamento e a franquia.

Para Krikstponytė e Pukelienė (2003) há muitos tipos de alianças, que cobrem vários graus de interdependência entre as empresas e diferentes níveis de internacionalização. Segundo as autoras, estas podem exigir total dependência dos parceiros ou serem simples acordos, de curto prazo. Consideram dois grandes tipos de alianças: “*equity alliances*” (*joint-ventures*, investimentos e compra de acções) e “*non-equity alliances*” (acordos de cooperação empresarial a nível de I&D, de produção conjunta, de partilha de tecnologias, de fornecimentos, de marketing), sendo que classificam as *non-equity alliances* como os acordos mais favoráveis dado serem mais flexíveis e não exigirem um tão elevado envolvimento.

Estas autoras propõem ainda uma tipologia, tendo em atenção as barreiras à livre actuação das empresas: alianças estratégicas “inter-empresas” (referem-se a qualquer tipo de actividade conjunta dos parceiros que não implica a criação de uma entidade terceira independente mas apenas a afectação específica de alguns recursos, por exemplo, o licenciamento, projectos de I&D); alianças estratégicas “organização” (acordos que exigem envolvimento financeiro dos parceiros, sendo criada uma entidade independente com estrutura própria e funções; são exemplos as *joint-ventures*, as fusões e aquisição); alianças estratégicas “rede” (envolvem múltiplos parceiros, com relações

entre si através da coordenação de departamentos, sendo exemplo os grupos de compras, consórcios e conglomerados).

Jolly (2002), coloca o enfoque nos parceiros, considerando a existência de alianças endogâmicas (quando há grandes afinidades entre os parceiros) e exogâmicas (quando ambos os parceiros são muito diferentes).

A proposta de Eiriz (2001) procura, segundo o autor, colmatar falhas no corpo conceptual das alianças, recorrendo à Teoria das Redes e ao conceito de “cadeia de valor” do Porter. Considera três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. No domínio comercial estão incluídos os grupos de exportadores, os acordos de distribuição, os acordos de representação, as centrais de compras, as franquias e a assistência comercial. O domínio técnico contempla os consórcios, a formação/assistência técnica, a subcontratação, o acordo de produção conjunta, de acordo de I&D e o licenciamento de patentes. Por último, o domínio financeiro inclui aquisições de empresas, participação minoritária em empresas, *joint-ventures* e fusões.

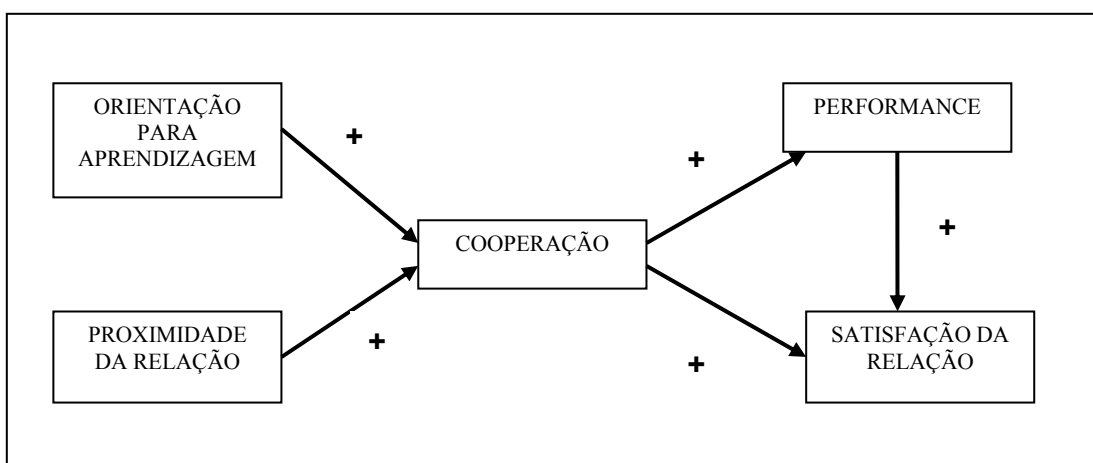
Já a proposta de Magriço (2001) considera os seguintes tipos: acordo de *joint venture*, acordo de *franchising*, acordo de subcontração, acordo de licenciamento, acordo de aprovisionamento, acordo de distribuição, acordo de consórcio, investigação sob contrato, acordo de I&D conjunto, agrupamento complementar de empresas e agrupamento europeu de interesse económico.

De acordo com Teixeira e Diz (2005) um dos tipos de alianças com grande interesse são as alianças entre concorrentes, que segundo a proposta de Garrette (1991) podem ser segmentadas em alianças de cointegração (incidem sobre o processo de produção, sendo que as empresas concorrentes se associam para deter economias de escala sobre uma tecnologia ou um componente, que depois é incorporado no produto de cada parceiro que depois se mantém independente, concorrendo com os outros); alianças de pseudoconcentração (juntam empresas que desenvolvem, produzem e comercializam um produto completo, aparecendo em conjunto no mercado, não como concorrentes);

alianças complementares (cada empresa tem uma contribuição diferente na cadeia de valor do produto, ou desenvolve ou produz ou comercializa).

Igualmente as alianças a nível dos canais de distribuição internacional são um tipo de aliança importante dado que a internacionalização das empresas via exportação directa recorre frequentemente a canais de distribuição existentes no mercado. Daqui resulta que as empresas optem por realizar alianças estratégicas a nível da distribuição. Estes acordos, na maior parte das vezes, não dão origem a entidades legalmente estabelecidas sujeitas a uma legislação nacional ou internacional, nem a estruturas formais com regras definidas. Assim, e de acordo com Mehta et al. (2001), a existência de cooperação entre os parceiros é fundamental para o sucesso do acordo, sendo que os canais de distribuição são compostos por entidades independentes que devem cooperar para desenvolver as funções de distribuição, enquanto perseguem simultaneamente objectivos individuais e conjuntos. Mehta et al. (2006) definiram um modelo de cooperação a nível das alianças estratégicas na distribuição, em que a orientação para a aprendizagem e a proximidade dos relacionamentos é fulcral para atingir a cooperação (Figura 3.6.). A cooperação gera melhores performances e satisfação dos parceiros, sendo que também se verifica uma relação positiva entre performance e satisfação do parceiro.

**Figura 3.6. – O modelo conceptual de cooperação em alianças estratégicas internacionais na distribuição**



Fonte: Mehta et al (2006, p. 1096)

De acordo com este modelo, os produtores devem escolher para parceiros no mercado distribuidores com orientação para a aprendizagem e devem procurar desenvolver relacionamentos próximos com estes distribuidores. A longevidade da relação não é uma determinante significativa para a cooperação. A cooperação está positivamente associada com a performance do parceiro e com a satisfação do relacionamento.

Para Freire (1997), independentemente da tipologia da aliança, a cooperação com outras empresas pode traduzir-se, a médio e longo prazo, na intensificação da rivalidade competitiva do mercado, pelo que sugere que a gestão da aliança pelos parceiros numa primeira fase privilegie o reforço das competências e, numa segunda fase, a diferenciação e exploração em benefício próprio das competências que se reforçaram. Para o autor, as alianças estratégicas aumentam a competitividade da indústria a dois níveis, competição inter-alianças (grupos de alianças distintos) e competição intra-alianças (dentro de cada aliança), o que tem delineado novas tendências no estabelecimento de parcerias:

- Diminuição de acordos de produção e marketing conjuntos, em função da externalização destas funções;
- Aumento dos acordos de I&D conjunto, *joint-ventures* e participações minoritárias, à medida que os riscos/custos dos projectos a longo prazo aumentam;
- Acréscimo do número e diversidade de alianças entre grandes empresas, em simultâneo com o aumento de rivalidade;
- Supressão das barreiras proteccionistas em resultado da criação de alianças;
- Redução do número de alianças em cada sector e aumento do número de parceiros por aliança.

### **3.6. Conclusão**

Conforme foi referido, em contexto de globalização, as empresas para sobreviverem devem apoiar-se crescentemente em factores de competitividade imateriais. Desde logo,



a gestão adequada do produto possibilita às empresas a captação e fidelização do cliente. O produto já não é mais apenas um benefício central, uma *commodity*, mas existem vários níveis de produto, que proporcionam diferentes benefícios e satisfação ao seu cliente. Neste enquadramento, a customização e a criação de serviços associados ao produto são ferramentas fundamentais diferenciarem a sua oferta.

Em processos de expansão internacional, adaptar parece ser quase um imperativo na medida em que os clientes de cada mercado exigem determinadas especificidades do produto, possuem recursos diferentes e a estruturação dos próprios mercados, resultado nomeadamente das políticas públicas, é diversa. Já os serviços associados ao produto, em meios B2B, são fulcrais na criação de relacionamentos sustentáveis com os clientes. Estes serviços devem ser encarados numa perspectiva inovadora, considerando a existência de serviços de apoio ao produto e serviços de apoio ao cliente. São estes segundos que possibilitam ao fornecedor posicionar-se de forma diferente. Contudo, e a literatura neste campo é bem clara, há que atender aos limites impostos pelo custo/benefício associado ao uso de cada um destes instrumentais. Independentemente de tudo fica a ideia de que a “cor não deve ser só preta”.

Por sua vez, as marcas detêm um papel-chave na competitividade da empresa, independentemente do contexto ser B2B ou B2C. A sua função vai muito além da identificação dos bens, diferenciando e posicionando os produtos junto dos seus públicos-alvo. Assim, a marca deve ser encarada como um sinal de um benefício junto de um segmento-alvo, pelo que deverá ser analisada à luz de três pilares, o sinal (a marca é um nome); o objecto (a “pessoa” que está por trás da marca e o conjunto dos benefícios que propõe, a sua missão); e o interpretante (da marca junto dos seus públicos). Assim, a sua gestão adequada passa por diferenciá-la face à concorrência (através de um conjunto de acções de marketing, enquadradas por um sinal), posicioná-la claramente em torno de um benefício central único; e conhecer e delimitar os seus segmentos-alvo. Para o valor deste activo contribui decisivamente o terceiro pilar da marca, o interpretante, sendo reconhecidas como principais fontes de valor da marca a sua notoriedade e as associações que lhe são feitas. Num mundo globalizado, a gestão empresarial da marca passa por opções a nível da construção de marcas locais,

internacionais ou globais, tendo em atenção os custos/benefícios de cada alternativa. Se as vantagens das marcas globais são significativas em termos de custos, e operacionalidade, as marcas locais permitem maior flexibilidade e actuação em nichos.

Para concorrer no mercado global, as alianças são uma forma privilegiada da empresa reforçar a sua competitividade, sendo que através da cooperação, a empresa reforça as suas competências, atingindo objectivos que sozinha não concretizaria. Um aliança pode genericamente ser caracterizada pela colaboração a longo prazo, partilha e coordenação de recursos entre parceiros e manutenção de autonomia das partes. Há diversas tipologias de alianças, em domínios como o comercial, técnico e financeiro. Em processos de internacionalização, as alianças estratégicas têm ganho crescente expressão.

## **Capítulo 4 – A Metodologia do Estudo de Caso**

## **Capítulo 4 – A Metodologia do Estudo de Caso na Aprendizagem**

### **4.1. Introdução**

O método do estudo de casos foi introduzido pela Universidade de Harvard, que ainda hoje o utiliza como principal método de aprendizagem. É considerado o método mais eficaz para promover e desenvolver capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança. Neste método, os alunos têm a responsabilidade de solucionar um problema real (ou baseado em factos reais), com dados reais, onde a incerteza e urgência na acção estão bem presentes, com o objectivo de concluírem acerca da melhor opção para o caso concreto. O professor detém um papel de orientador e moderador na discussão suscitada entre os alunos. É de salientar que, à semelhança do que acontece no mundo real, não existe uma solução única considerada como a correcta.

### **4.2. O Estudo de Caso na Aprendizagem**

A escolha do método pedagógico é um dos factores determinantes do sucesso na aprendizagem. Silva (1992) diferencia quatro métodos pedagógicos: o interrogativo, o demonstrativo, o expositivo e o activo. O método interrogativo consiste numa interacção verbal entre o professor e os alunos, normalmente baseados em perguntas e respostas. O método demonstrativo, preocupa-se com o “saber fazer”, sendo que para tal demonstra-se a execução perfeita de uma dada operação, prática ou técnica, a qual o aluno é chamado a repetir até a apreender. O método expositivo caracteriza-se por uma comunicação unilateral do professor para os alunos, os que assumem um papel passivo no processo de aprendizagem. Por fim, o método activo tem como objectivo fomentar a partilha de experiências pessoais dos alunos, permitindo a interactividade entre o professor e o aluno e entre alunos. As preocupações deste método não se restringem ao “saber saber” ou ao “saber fazer”, mas antes interliga-os ao “saber estar ou ser”.

Cada um destes métodos conta com diversas técnicas pedagógicas – Silva (1992) define estas técnicas como sendo um conjunto de procedimentos e atitudes pedagógicas que

são estabelecidas a partir do próprio método, e que visam a aquisição de comportamentos, decorrentes do alcance dos objectivos estabelecidos - associadas a características e objectivos específicos. O método activo é considerado o mais completo e adequado a nível da aprendizagem. As suas vantagens incluem o interesse e motivação suscitados no aluno, resultado da interacção do grupo e da partilha de saberes. O processo de aprendizagem é dinâmico e activo, preparando o aluno para a sua intervenção muito além do âmbito da aprendizagem, ou seja para o trabalho e sociedade em geral. Entre as suas desvantagens, destacam-se a exigência de um grupo reduzido de elementos, que permita o diálogo, bem a dificuldade de coordenar a sessão e gerir os contributos solicitados. Contudo, as vantagens superam claramente as desvantagens.

Os estudos de caso enquadram-se no âmbito dos métodos activos. O estudo de caso tem sido utilizado intensamente em educação, quer a nível das disciplinas do Direito e Medicina quer em diversas outras escolas. As escolas de Gestão apostam na aprendizagem baseada no estudo de caso, numa lógica de *active learning* para o desenvolvimento do pensamento crítico. A título de exemplo, refira-se a Universidade de Harvard que em 1950 institucionalizou o estudo de caso como primeiro método de ensino (Tellis, 1997).

Easton (1992) define o estudo de caso como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização. É algo mais do que uma história ou uma narração, pois tem inerentes objectivos pedagógicos específicos, possibilitando uma infinidade de caminhos, que o próprio aluno desenha e escolhe. Neste método há uma transferência da responsabilidade do professor para o aluno, passando-se assim para uma construção activa da aprendizagem (Boehrer, 1990). O aluno aprende a identificar problemas, identificar os actores chaves e suas posições e ficar alerta para os aspectos da situação que contribuem para o problema (Merseth, 1997). Por outro lado, os alunos são encorajados a realizar as suas próprias análises do problema em questão, a desenvolver as suas próprias soluções e aplicar os seus conhecimentos teóricos a este problema (Boyce, 1993). Ao longo do tempo, os alunos desenvolvem igualmente o poder de analisar situações-problema, identificando e delineando os factores envolvidos,

utilizando e testando as suas ideias e criando novas combinações de soluções (Merseth, 1997). Para além da aplicação prática de testar conhecimentos, a discussão de casos ajuda os alunos a prepararem-se para o mundo real, fornecendo a possibilidade de aproximação a vários profissionais e permitindo a exposição dos alunos a contextos que dificilmente conheceriam.

O método incorpora ainda a ideia de que os alunos aprendem uns com os outros, através da discussão e defesas das suas ideias e pelo desafio de as reformular com base nos contributos dos outros (Boehrer, 1990). O aluno pode dirigir o seu próprio processo de aprendizagem, sendo colocado numa situação de protagonista como se fizesse parte integrante da situação de gestão que é abordada. Na visão tradicional do estudo de caso o aluno assume um papel de análise dos dados apresentados, desenvolvendo processos de tomada de decisão sobre factos e eventos que são questionados, apresentando as suas conclusões e recomendação.

### **4.3. Aplicação do Estudo de Caso**

Na aplicação dos estudos de caso podem ser considerados dois grandes momentos: a preparação da aula e a aula propriamente dita

#### **4.3.1. A Preparação da Aula**

Desde logo, é necessário algum trabalho prévio por parte do professor. Com vista ao atingir de forma eficaz os objectivos de aprendizagem a escolha do estudo de caso é um aspecto crítico, cabendo ao docente desenvolver ou identificar aquele que melhor se adequa à problemática em estudo. Segundo Swiercz (2005) uma forma de seleccionar um caso que tenha objectivos pedagógicos é obter respostas satisfatórias a duas questões críticas: 1ª questão: a situação descrita gera uma tomada de decisão significativa?; 2ª questão: no final da análise do caso o leitor está em condições de responder à questão: o que faria?

Cada caso deve estar descrito de forma a que quem o lê se sinta convidado a encarnar a própria personagem que enfrenta o problema, tomando o controlo e a responsabilidade de decidir qual a opção a ser escolhida. Assim, o professor deverá seleccionar um caso verídico, que envolva a necessidade de tomada de decisão, e recolher toda a informação necessária. A redacção do estudo deverá sempre ter em conta os objectivos pedagógicos a ele associados. O produto final será sempre influenciado e dependente desses objectivos, respondendo de forma tão eficaz quanto o possível, às necessidades e desejos do professor. Para além de cumprir os objectivos pedagógicos, deverá estar também de acordo com as capacidades já adquiridas pelos alunos, para que estes se possam enquadrar e desenvolver ao longo da análise do caso apresentado.

Ainda na preparação da apresentação do caso, devem ser considerados alguns aspectos pedagógicos que poderão facilitar o funcionamento do estudo de caso. Erskine (1996) aponta três elementos essenciais: a disposição física, a identificação dos alunos e a existência de elementos materiais. A distribuição física adequada dos alunos contribui para que se sintam confortáveis e preparados para iniciar o debate. As cadeiras dispostas em 'U' permite que todos se vejam entre si e elimina barreiras físicas à comunicação. Deverá existir espaço suficiente para que não haja nem dispersão nem concentração exagerada. A identificação dos alunos possibilita uma comunicação mais próxima e pessoal. Os materiais complementares ao próprio caso facilitam a contextualização do tema em análise, pelo que é necessário preparar esses documentos de modo a estarem acessíveis aos alunos. Para Haaken e Christensen (1999) os casos podem também ser analisados com base noutros suportes ou outras tecnologias multimédia, como filmes e imagens. Sendo necessários outros recursos didácticos, o professor deverá disponibilizá-los.

Dada a importância do papel do professor, a sua preparação é fundamental. Para o apoiar existe a nota pedagógica, um guião do próprio professor, contendo todo o plano da sessão por si delineado. Na perspectiva de Erskine (1996), a nota pedagógica deve conter um sumário do caso, os factores relevantes a analisar, os objectivos da aprendizagem e sugestões de questões para discussão com respostas esperadas.

### **4.3.2. A Aula**

Na fase inicial da aula, e antes de apresentar o caso, o professor deve enquadrar o tema do caso e explicitar o objectivo do estudo de caso. Igualmente, deverá apelar à participação de todos, pois é fulcral que os alunos tenham consciência da importância da sua intervenção, para que não surjam pólos concentrados de debate e haja uma homogeneização de contributos.

É da responsabilidade individual de cada aluno a sua preparação para a discussão do caso. O professor, deverá ajudar os alunos, não só no sentido da sua preparação para a argumentação e discussão de perspectivas diferentes, como também deverá promover a confiança e coesão do grupo para agilizar o debate de ideias.

Após a introdução e contextualização do estudo, procede-se à leitura do caso, a qual é seguida de um conjunto de questões suscitadas pelo professor que irão orientar toda a análise.

Bonoma e Kosnik (1989) e Corey (1996) sugerem determinados passos a seguir para uma boa análise do caso. Numa primeira fase devem ser destacadas quais as informações mais relevantes, as personagens envolvidas e quais os problemas que enfrentam. Posteriormente, devem ser identificadas outras informações, que indirectamente podem ser retiradas do caso, e as omissões de informações imprescindíveis. No caso das omissões ou informações incertas devem ser discutidos e decididos quais os pressupostos a assumir para que no final as conclusões sejam válidas. Seleccionadas as informações necessárias para a reflexão, os alunos deverão concentrar-se nas questões específicas propostas, delineando alternativas de acção. Essas alternativas possíveis devem ser ponderadas, de forma a perceber quais as respectivas implicações, analisando ainda os prós e os contras para que a avaliação seja o mais sensata e correcta possível. Por fim, os alunos deverão decidir qual dos caminhos que ser seguido, traçando um plano de acção que alcance os objectivos definidos previamente, formalizando, desta forma, a solução encontrada.



Para Easton (1992) colocam-se duas opções na forma de discussão do caso em sala: o método tradicional da universidade de Harvard, em que o caso é analisado e as decisões são tomadas em aula, sendo fomentada a discussão entre todos os alunos, sem recurso a um sistema formal de apresentação, sendo que aqui cabe ao docente um papel de confronto e provocação de ideias com vista à dinamização do debate; o método alternativo de apresentação formal, individual ou em grupo, da análise do caso e suas recomendações, que se consubstanciam num report final. Nesta perspectiva os alunos devem seguir um conjunto de passos, que Rosenthal e Brown (2000) propõem ser: (a) a análise da situação descrita que pode corresponder a uma análise Swot; (b) a identificação do ou dos problemas; (c) o desenvolvimento de recomendações ou soluções para os problemas identificados; (d) a análise das alternativas e seus impactos; (e) a tomada de decisão e (f) a realização do *report* final.

Nesta metodologia o papel do docente é crítico. No estudo de caso, o docente desloca o seu papel solitário de autoridade que ensina (Estrela, 1999), para um conjunto de papéis mais amplos, que vão muito além das suas competências na temática em estudo. A deslocação da responsabilidade da aprendizagem para o aluno, exige ao docente acrescidas competências dado o seu papel mais alargado no processo de aprendizagem. Husok (2000) sistematiza três novos papéis para o docente: (a) de facilitador, estimulando a discussão por meio da participação de todos numa atmosfera de igualdade de oportunidades; (b) de treinador, conduzindo com base nos objectivos traçados na nota pedagógica, a análise e discussão dos dados e o processo de tomada de decisão e (c) de demonstrador, clarificando os diferentes pontos de vista e estruturando-os, sumariando os cenários com suas possíveis soluções.

Cabe ao docente promover uma discussão activa e dinâmica, garantindo a participação de todos, sem se expor exageradamente (Husock, 2000). Para tal, o professor deve manter uma postura neutra, sem demonstrar as suas opiniões pessoais no sentido de não influenciar as opções e análises dos alunos, todavia, deve garantir a orientação correcta, estimulando, se oportuno, pontos de conflitos e incerteza para que aos alunos possam explorar novas caminhos e possibilidades.

O docente terá igualmente a seu cargo o controlo do tempo, de forma a não permitir que o debate se alongue no tempo ou seja demasiado breve (Harling e Akridge, 1998). Para tal, deverá prever algumas questões e orientações a fazer durante a aula, sem contudo intervir demasiado. Poderá ainda ser útil para a boa estruturação da sessão, o professor ir fazendo sínteses parcelares e esclarecendo qual o ponto de situação. Desta forma, os alunos vão-se apercebendo das evoluções.

No final da aula, o docente deve chamar a si a sintetização da discussão, para que todos possam avaliar e concretizar quais as metas alcançadas e perceber se realmente optaram pela alternativa mais adequada (Silva, 1997). Nas observações finais, e caso o tempo o permita, o docente poderá optar por revelar um pouco mais da história real, abrindo um pequeno debate ao que realmente aconteceu. Nos momentos após a aula, o professor deverá avaliar a participação dos alunos e, caso seja pertinente, alterar ou melhorar as suas notas pedagógicas sobre o caso, para apresentações futuras.

Por último, interessa destacar os pontos forte e fracos da metodologia dos estudos de caso. Desde logo, o recurso a uma situação real possibilita ultrapassar a falta de experiência do aluno e as barreiras de uma abordagem meramente expositiva, teórica e generalista (Silva, 1997). O sucesso da aprendizagem resulta da aplicação de conceitos teóricos a situações concretas e específicas, em que há uma participação activa do aluno. Esta participação promove um maior interesse e envolvimento na aprendizagem na qual o próprio aluno é chamado a envolver-se no caso. Assim, um outro ponto forte referido por diversos autores, como Easton (1992), Blunden e McGuinness (1993), Corey (1996), é a responsabilidade assumida pelo aluno no processo de aprendizagem. É o próprio aluno, com os seus contributos pessoais e os do resto do grupo, que orienta as reflexões e a procura de uma proposta ou solução face para o caso em análise. Esta atitude, que possibilita uma grande flexibilidade enquanto instrumento pedagógico, demonstra-se igualmente eficaz no desenvolvimento de aptidões e competências. O aluno analisa situações complexas e ambíguas, selecciona os dados importantes, concebe várias hipóteses de análise e soluções, comunicando-as e partilhando-as com o grupo, de forma a gerar a tomada de decisão. Desta forma, por um lado, são desenvolvidos o seu espírito crítico e a sua estrutura de raciocínio bem como

capacidades ao nível da liderança e iniciativa; por outro, pela interacção com o grupo, são melhorados comportamentos de relação interpessoal, que facilitam a troca de experiências pessoais passadas e a partilha de contributos multidisciplinares que estimulam o auto-conhecimento. Este método permite desenvolver capacidades a nível dos objectivos pedagógicos definidos bem como as capacidades profissionais do estudante.

Uma das principais críticas a este método refere-se ao facto de ser o professor quem escolhe o caso, podendo este não ser verdadeiro e influenciando à partida o caso em análise. Por outro lado, e apesar de o objectivo ser o de gerar discussão de ideias, pode ser de difícil execução, dependendo da colaboração do grupo e da preparação do professor para gerir a sessão. Ainda outros inconvenientes respeitam a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos, pois o caso estudado é muito específico, não permitindo comparações pela falta de dados completos ou mesmo não comparáveis. Contudo, e em balanço, as vantagens da metodologia são muito superiores às desvantagens, tornando cada vez mais frequente, em contexto de aprendizagem, o recurso a estudos de caso.

#### **4.4. Conclusão**

O estudo de caso tem vindo a ganhar importância crescente em contexto de aprendizagem. Pelas suas características a nível de possibilitar o estudo de uma situação real, exigir um forte envolvimento dos alunos e fomentar a partilha de experiência e saberes e a interacção do grupo, é considerado um método de excelência por muitas instituições no ensino, proporcionando uma aprendizagem dinâmica e activa. Neste método, o papel do professor é revisto, passando este de autoridade que ensina, para um conjunto de papéis mais amplos, com competências que vão muito além da temática em estudo. O docente passa a ser um facilitador, treinador e demonstrador, detendo um papel ainda mais crítico na aprendizagem. O aluno, por sua vez, ganha novas responsabilidades no contexto da sua aprendizagem e do grupo, o que é fundamental na sua predisposição para a aprendizagem.

## **Capítulo 5 – O Caso Adira**

## **Capítulo 5 – O Caso Adira**

### **5.1. Breve Apresentação**

A A. Dias Ramos - Adira foi fundada em 1956, por António Dias Ramos. O fundador da empresa era filho de um industrial de fundição, tendo-se casado com a filha de um dos sócios de uma empresa de máquinas-ferramentas, a JRI. Insatisfeito com a forma de gestão desta empresa, resolveu avançar com um projecto próprio, a Adira. A Adira está sediada no Porto. É uma PME, de cariz familiar, com uma facturação da ordem dos 17 milhões de euros (2006) e que emprega 147 funcionários. É a empresa-mãe do Grupo Adira.

A Adira opera em mercados B2B, desenvolvendo soluções a nível do trabalho da chapa metálica. À semelhança da JRI, começou por fabricar tornos, fresadoras, plainas e limadoras. Para se diferenciar da concorrência optou por limitar a sua actividade à produção de máquinas-ferramentas para o trabalho da chapa, encetando em 1961 a produção de guilhotinas mecânicas baseadas em tecnologias importadas. Em 1964 apresentou a sua primeira quinadora hidráulica, a primeira máquina-ferramenta portuguesa para o trabalho da chapa, inspirada na tecnologia francesa. Nos anos 70 produziu a revolucionária quinadora hidráulica com sincronismo electrónico e comando numérico CNC. Actualmente, a oferta da empresa centra-se em dois grandes tipos de produtos as máquinas de corte da chapa (centros de corte a laser e guilhotinas hidráulicas) e as máquinas de deformação da chapa (quinadoras hidráulicas e células robotizadas de quinagem).

De forma a atingir a liderança de mercados, a Adira posiciona-se como uma empresa de engenharia e inovação, oferecendo soluções à medida do cliente. Neste sentido, realiza investimentos significativos em I&D. A Adira foi o primeiro fabricante europeu a ser certificado pela ISO 9000 e o primeiro fabricante mundial a ter a gama completa de produtos com a certificação CE. Em termos do país de origem, a Adira é o maior fabricante nacional no sector das máquinas-ferramentas, tendo adquirido o seu principal

concorrente há quase uma década. Igualmente, detém uma forte presença internacional, exportando mais de 70% da sua oferta, para mercados exigentes como Espanha, EUA, Reino Unido, França, Hungria, Brasil e Argentina. É fornecedora de instituições e empresas de grande prestígio tais como a NASA, Boeing, Lockheed, Bombardier, Tap, Air France, Salvador Caetano, Siemens, Motorola.

A qualidade do desempenho da Adira tem sido reconhecida, nacional e internacionalmente, através da obtenção de diversos prémios:

- em 1979, António Dias Ramos recebe a Comenda da Ordem de Mérito Industrial;
- na década de 80, a Adira obtém o Óscar Europeu das Actividades Económicas (da Câmara de Comércio Europeia);
- na década de 90 recebe os prémios para Trabalhos de Computação Gráfica da Intergraph e de Design para a Indústria;
- desde 1992 que já foi reconhecida como PME – Prestígio pelo IAPMEI-BNU oito vezes.

## **5.2. O Negócio da Adira**

### **5.2.1. Produtos**

A Adira apresenta-se como uma “Empresa de Engenharia e Inovação, Fornecedora de Soluções para o Trabalho da Chapa Metálica”. Isto significa que detém fortes competências na concepção e desenvolvimento de produto, sendo que a oferta da empresa é personalizada e adaptada à medida das necessidades do cliente. Desta forma, a empresa apresenta uma enorme diversidade de produtos a nível de máquinas-ferramentas para trabalhar a chapa plana de ferro, alumínio, aço corrente ou inoxidável.

Os principais produtos da Adira podem agrupar-se em duas grandes áreas:

- Máquinas de corte de chapa – a Adira oferece centros de corte a laser bem como guilhotinas hidráulicas;
- Máquinas de deformação de chapa – a este nível, a empresa produz quinadoras hidráulicas e células robotizadas de quinagem. (Nota: a Adira deixou recentemente de produzir prensas dado que as suas tecnologias eram obsoletas e a produção destas criava entraves no processo produtivo global).

As máquinas de corte a laser (Figura 5.1.), introduzidas em 2001, constituem o expoente máximo de inovação da Adira. Cortam a chapa nas formas desejadas através da acção dos raios laser. A diferença entre esta máquina e uma puncionadora é que para realizar operações diferentes (por exemplo, furos de diâmetro diferente) a puncionadora exige a substituição das ferramentas (matriz e punção) enquanto que a máquina de laser apenas precisa de um reajuste de programa no comando numérico. Contudo, apesar da tecnologia a laser ser mais versátil, implica maiores consumos de gases e energia.

**Figura 5.1. - Centro de corte a laser (mod. CCL 3015, 2006)**



As guilhotinas (Figura 5.2.) cortam tiras de chapa através de lâminas de corte. São máquinas simples mas que obrigam a ajustes complexos e a tecnologias de produção evoluídas para obter boas performances.

**Figura 5.2. – Guilhotina (mod. GH 1340 E, 2007)**



As quinadoras (Figura 5.3.) são prensas especiais para a dobragem da chapa. A título de exemplo, pode produzir-se um perfil em U através de duas operações de quinagem, sendo que uma 1ª se obtém um perfil em L e com a segunda o perfil em U.

**Figura 5.3. – Quinadora (mod. QIHD, 16040 Eco-Plus, 2006)**



As células robotizadas de quinagem (Figura 5.4.) possibilitam a dobragem da chapa mas com recurso à robótica, isto é, um robot substitui o operador, permitindo um trabalho sempre com a mesma qualidade e sempre com o mesmo ritmo. Para além disso, em casos de peças compridas e finas, o robot pode substituir mais do que um operador, podendo estes passar para outras tarefas.



**Figura 5.4. – Célula robotizada de quinagem (mod. QIHF 11030, com robot, 2005)**



Todas estas máquinas são apresentadas ao mercado com a marca Adira.

Paralelamente ainda, a empresa importa e comercializa máquinas e soluções de outros fabricantes, de forma a complementar a sua oferta. São disto exemplo os armazéns de chapa e os robots para alimentação automática das máquinas.

A distribuição do volume de negócios por tipo de produto é apresentada no Quadro 5.1..

**Quadro 5.1. - Volume de negócios por produto (2006)**

<b>Produto</b>	<b>% VN</b>
Quinadoras	52.8
Guilhotinas	26.0
Máquinas a Laser	11.4
Outros (*)	9.8
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

(\*) inclui serviços, mercadorias e ferramentas

Desde Janeiro de 2007, que a Adira passou a comercializar igualmente os produtos da marca Guifil, que até à data eram comercializados pela Guimadira (uma empresa do

Grupo), bem como os produtos representados pela Normáquina (produtos complementares).

### **5.2.2. Clientes e Mercados**

O target da empresa é bastante diversificado. Segundo os responsáveis da empresa, é possível dizer: “Onde houver chapa metálica, há uma solução Adira!”. Assim, a Adira tem como cliente-alvo toda a empresa que utilize no seu processo produtivo máquinas para trabalhar a chapa metálica. Contam-se entre os seus clientes uma vasta gama de empresas que trabalham a chapa metálica desde serralharias, empresas de construção civil e obras públicas, fabricantes de mobiliário metálico e de equipamento para uma grande diversidade de sectores (automóvel, aeronáutico, refrigeração, electrodomésticos, alimentar, têxtil, calçado, ...).

Pode-se destacar actualmente como principais sectores-clientes da empresa:

- Automóvel, aero-espacial e construção naval;
- Construções metálicas;
- Telecomunicações e informática;
- Mobiliário metálico;
- Ambiente e energias alternativas.

É de salientar, a nível destes clientes, empresas e instituições nacionais e internacionais de referência como a NASA, Boeing, OGMA, Tap, Air France, Bombardier, US Navy, Siemens, Motorola, Carrier, Efacec, Salvador Caetano, Martifer, Metalgalva e Galucho.

Em termos de mercados geográficos, as vendas da empresa são canalizadas da seguinte forma:

- Portugal – 28%
- Espanha – 14%

- Reino Unido – 8%
- França – 5%
- Bélgica – 2%
- Itália – 2%
- Outros na Europa (Grécia, Áustria, Escandinávia e Bálticos) – 8%
- EUA – 13%
- Brasil - 5%
- Tailândia – 2%
- Austrália – 2%
- Outros – 11%

O mercado nacional absorve 28% das vendas da empresa, o comunitário 39% e o americano cerca de 20%. Já a facturação para os países africanos, árabes e Oceânia não tem grande significado.

### **5.2.3. Tecnologias**

Numa estratégia de diferenciação pela qualidade e inovação, a Adira considera fundamental a realização de investimentos constantes em novas tecnologias. Desde cedo a Adira distinguiu-se pela necessidade de inovar. Assim, nos finais dos anos 60, esteve presente no seu primeiro evento internacional do sector, o que lhe permitiu ter os primeiros contactos necessários a deter tecnologias próprias. Nos anos 70, iniciou uma colaboração com a universidade (FEUP), do que resultou, para a Adira, na introdução no mercado das primeiras máquinas portuguesas com comando numérico, e para a FEUP, na criação da disciplina de Hidráulica no curso de Engenharia Mecânica.

Já nos anos 80, a empresa introduz os primeiros comandos numéricos gráficos e os comandos DNC. É nesta década que inicia a exportação para o exigente mercado dos EUA e que certifica a nível da segurança as máquinas destinadas aos mercados de França e Suécia. Nos anos 90, torna-se o primeiro fabricante mundial com certificação (segurança) CE. Nesta mesma década apresenta as quinadoras com sistemas automáticos de compensação da deformação a as gulhotinas com sistemas anti-torção.

Em pleno século XXI, as apostas passam pelo laser e pela robótica. É de realçar que esta é a única empresa ibérica que produz máquinas de corte a laser para chapa metálica, o expoente máximo de tecnologia do sector. De igual forma, é dada extraordinária atenção às questões ambientais/ecológicas e de economia de recursos, que estão traduzidas na introdução do conceito Eco-Plus (mais economia, mais ecologia, mais produtividade).

### **5.3. Evolução das Actividades da Empresa - Principais Fases**

Podem ser identificadas quatro fases na evolução das actividades da Adira:

#### **1ª Fase De 1956 a 1967**

A empresa opera no mercado nacional e colónias, centrando a sua actividade na produção de equipamentos que são uma réplica dos comercializados pela concorrência. Não possui competências em termos de engenharia e desenvolvimento do produto, estando muito dependente da sua rede de fornecedores.

Em termos de produtos oferecidos, destacam-se, numa primeira fase, os tornos e fresadoras. Posteriormente, inicia o fabrico de guilhotinas mecânicas (1961) e, em finais de 1963, introduz uma tecnologia altamente inovadora, as quinadoras hidráulicas.

#### **2ª Fase De 1967 a 1984**

A Adira inicia um novo ciclo procurando aumentar a qualidade do seu produto de forma a conquistar outro tipo de clientes. Passa a ter competências a nível de desenvolvimento do produto, deixando de estar dependente dos seus fornecedores. Afirma-se no mercado como um fabricante de boa qualidade, com preço médio, concorrendo com empresas internacionais. Igualmente procura adaptar a sua oferta às necessidades do cliente, de forma a diferenciar-se da concorrência.

Para esta mudança estratégica foi determinante a criação do gabinete técnico da empresa que conta com técnicos da FEUP, nomeadamente o Eng. António Ribeiro de Almeida. O filho do fundador, Henrique Ramos, tem um contributo fundamental a nível de

reorganização da área produtiva e da vontade de tornar a empresa activa nos mercados internacionais. Resultado desta nova envolvente interna, a empresa, em 1968, produz a primeira guilhotina hidráulica com tecnologia própria e, a partir de 1979, inicia a automatização dos seus equipamentos.

É nesta fase que a Adira enceta o seu processo de internacionalização, procurando colocar os seus produtos no exterior sem recurso a intermediários nacionais. Para tal, participa na sua primeira feira internacional em 1967 e organiza um encontro com distribuidores estrangeiros. É de salientar que Henrique Ramos e Ribeiro de Almeida, ao contrário do fundador da empresa, consideravam crucial a exportação, de forma reduzir a dependência dos mercados português e colónias. Até 1974 a conjuntura é favorável à Adira que vê o seu crescimento favorecido pelas Leis do Condicionamento Industrial, que submetem as importações de equipamentos à aprovação prévia dos produtores nacionais.

O 25 de Abril significa o fim da Lei de Condicionamento bem como a independência das colónias e a crise económica, o que abala a empresa, muito dependente ainda do mercado interno. Como forma de vencer esta crise, a empresa implanta um departamento comercial interno para trabalhar o mercado nacional, acabando com o exclusivo para o mercado nacional que detinha com a empresa Universal. Posteriormente, é criada a empresa Normáquina, que assume a comercialização de equipamentos importados complementares aos da Adira, antes sob a alçada da Universal. Paralelamente procura diversificar os mercados de destino das suas exportações.

### **3ª Fase De 1985 a 2000**

Este período é a fase áurea do processo de internacionalização, sendo que a empresa chega a exportar 75% da sua produção (fim da década de 90). A Adira trabalha para uma grande diversidade de mercados (Arábia Saudita, Islândia, Tanzânia, ...). A procura externa impulsiona o crescimento da empresa de uma forma determinante:

- a Adira reforça a inovação da sua oferta, concentrando os seus esforços na produção de quinadoras e guilhotinas;
- expande as suas instalações e equipamentos;
- cria uma nova unidade produtiva (a Oxisol, à qual subcontrata parte das suas actividades);
- adquire o seu principal concorrente, a Guifil (não só com vista a aumentar capacidade de produção e *know-how* mas também usar a sua excelente rede de distribuição na Escandinávia e EUA).

#### **4ª Fase A partir de 2001**

A recessão económica internacional instalada afecta a Adira, que vê as suas vendas caírem fortemente. A concorrência intensifica-se, sendo que há um conjunto de fornecedores que se identifica pela elevada qualidade e preço, e outro grupo que se centra em preços mais reduzidos mas com qualidade crescente. A Adira, que apostava em qualidade com preços médios, tem de diferenciar-se, sendo que a sua estratégia passa por:

- Apostar em produtos de maior valor acrescentado que obrigam a maiores esforços de I&D (aqui dá-se a introdução das tecnologias de corte a laser e robótica);
- Seleccionar mercados prioritários (são criadas a Adira France, a Adira UK e a Adira América Latina, de forma a fazer-se uma cobertura dos mercados melhor do que a efectuada por distribuidores tradicionais)
- Reduzir preços (sendo que foi fundamental renegociar com fornecedores para diluir parte da redução das margens);
- Reformular design dos produtos de algumas gamas de produtos de forma a aumentar o valor percebido e reforçar a padronização da oferta (com a redução de custos inerente).

Paralelamente a todo este enquadramento, a aquisição da Guifil tornou-se um problema. As razões que levaram à sua compra caíram por terra. Por um lado, é renegociado o contrato com o agente nos EUA em condições muito desfavoráveis. É de salientar que

este agente representava historicamente 50% dos negócios da Guifil, sendo que em 2001 o seu peso cai para 10%. Por outro, os agentes da Guifil nos países nórdicos começam a trabalhar com um concorrente, a Finn Power, que tinha passado a fabricar quinadoras. O período 2002 a 2005 é muito complicado, sendo que em 2005 é tomada uma decisão estratégica: a Adira passa a ter duas gamas de produto. Assim, a oferta da Adira passa a ser constituída por:

- Gama média-alta: produto marca Adira
- Gama baixa: produto marca Guifil

Entretanto, a Adira assina um contrato com um fornecedor chinês que fornece o produto Guifil, de acordo com as especificações que lhe são apresentadas. Os órgãos nobres do produto (hidráulica e eléctrica) são incorporados posteriormente na Adira e o produto, com marca Guifil, é comercializado pela Guimadira. É de destacar que a Guimadira é responsável pela comercialização dos produtos Guifil até Dezembro de 2006, data esta a partir da qual a Adira passa a facturar a maior parte das vendas. A Guimadira apenas não cessa actividade, continuando com alguns valores reduzidos de facturação, necessários a cumprimento de obrigações para com o Estado, assumidas na sua compra em 1997.

#### **5.4. O Grupo Adira**

A Adira é a empresa-mãe do Grupo Adira que incluía até finais de 2006, para além da Adira:

- a Oxisol, que é o principal fornecedor da Adira (sendo que a Adira é o seu principal cliente), em termos de serviços de oxicorte, soldadura e produção das estruturas das máquinas. Tendo em atenção as avançadas tecnologias de que dispõe, que lhe potenciam um elevado crescimento na área da subcontratação industrial, é desejável que esta empresa diversifique o seu leque de clientes;

- a Guimadira, que resultou da aquisição do concorrente Guifil, mas que a partir de Setembro de 2002 passou a funcionar essencialmente como armazém, sendo que as máquinas Guifil eram produzidas pela Adira. A Guimadira possui um quadro de pessoal relativamente pequeno, sendo que se manterá em actividade pelo menos até 2012, com valores reduzidos de facturação, data em que estarão concluídos os pagamentos das dívidas ao assumidas ao Fisco na altura da sua aquisição;
- a Normáquina, que vendia produtos que complementavam a oferta da Adira, tendo a seu cargo diversas representações de produtos, essencialmente estrangeiros, como calandras, máquinas de cortar cantos, puncionadoras, linhas de corte e máquinas de dobrar perfis. Esta empresa transferiu a sua actividade para a Adira, tendo cessado actividade em Dezembro de 2006;
- a Adira France, criada em 2001, que comercializa a marca Adira em França;
- a Adira UK, a funcionar desde 2001, que coloca os produtos Adira no Reino Unido;
- a Adira América Latina, constituída em 2006, que vende os produtos Adira na Argentina e México.

Estas três últimas “empresas” não possuem personalidade jurídica autónoma.

O Grupo Adira tem um volume de negócios que ascende aos 23 milhões de euros e conta com 220 colaboradores. O Grupo tem presença mundial, exportando uma parte muito significativa da sua produção. A distribuição do capital está reportada no Quadro 5.2..

**Quadro 5.2. – Distribuição do capital do Grupo Adira**

<b>Sócio</b>	<b>% Capital</b>
Família Ramos (3 Irmãos)	90%
João Fernandes da Costa Pinheiro	10%



Quanto à Adira, sendo uma sociedade por quotas, o seu capital social está repartido por vários sócios (Quadro 5.3.).

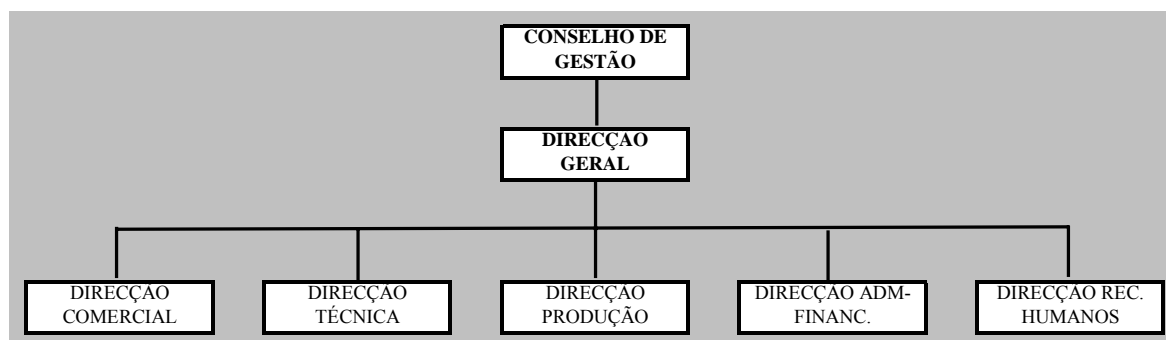
**Quadro 5.3. – Distribuição do capital da empresa Adira**

Sócio	% Capital
Fragest, SGPS <sup>(1)</sup>	60,71%
António Henrique Correia Ramos	4,78%
Maria Manuela Correia Ramos Ferreira Pinto	0,69%
Conceição Maria Correia Ramos	1,49%
Miquelina Aurora Correia Ramos	0,50%
João Fernandes da Costa Pinheiro	6,02%
Quotas próprias	25,81%

(1) as acções da Fragest eram repartidas igualmente pelos três Irmãos Ramos

Em termos organizacionais, a empresa está dividida em 5 direcções que reportam a um Director-Geral. Este, por sua vez, está sob a dependência do Conselho de Gestão. A Figura 5.5. sintetiza a estrutura organizacional da Adira.

**Figura 5.5. - Organigrama da Adira**



É de salientar que a direcção comercial enquadra os departamentos de marketing e vendas; a direcção técnica tem a seu cargo a concepção e desenvolvimento do produto bem como o serviço após-venda (inclui comercialização de componentes e consumíveis); a direcção de produção está subdividida em M.P.P. (métodos, preparação e planeamento), compras (diferenciadas por componentes e subcontratos),

armazéns, produção (inclui sub-áreas de maquinagem, chapa, quadros eléctricos e montagem) e manutenção.

## **5.5. A Concorrência**

### **A) A Concorrência Nacional**

A Adira adquiriu o seu principal concorrente nacional em finais de 1997, a Guifil. Actualmente, em termos de empresas nacionais com actividade similar à da Adira, podem ser referidas apenas duas empresas: a Tomás Castro Silva, Lda. (marca Rico) e a Macform (empresa formada por alguns ex-funcionários da antiga Guifil). Contudo, dadas as suas dimensão e características têm muitas dificuldades em concorrer directamente com a Adira, apesar do nível de preços desta ser superior cerca de 20-30%. A Adira é líder do mercado nacional em quinadoras e guilhotinas, cobrindo bem todos os sub-segmentos de mercado, exceptuando os mais baixos.

### **B) A Concorrência Internacional**

Até meados dos anos 90 os fabricantes de produtos de gama média e média-alta (caso da LVD, empresa belga, e da Amada-Promecam, empresa de origem francesa – Promecam - adquirida pelo seu distribuidor japonês – Amada) dominavam o mercado.

A revolução das puncionadoras CNC, com o relegar para segundo plano das quinadoras e das guilhotinas, fez que com quem dominasse esta tecnologia detivesse o mercado. Como as quinadoras e guilhotinas perderam a sua função de produto mais importante de uma marca, e a tecnologia se foi tornando cada vez mais acessível, as empresas turcas entraram no mercado e rapidamente passaram a dominá-lo nos segmentos mais baixos, a par dos fabricantes de produto *premium*, que assentam a sua força na superioridade tecnológica das suas máquinas de corte por laser, puncionadoras e sistemas de automação. Desta forma, os principais *players* actualmente são:

- Empresas com produto *premium*, sofisticados e inovadores, apostando na automação e soluções integradas (Alemanha, Suíça e Japão);
- Empresas com elevadas economias de escala e de experiência, custos de mão de obra reduzidos e com apoios estatais (Turquia e, mais recentemente, China).

É de salientar que a concorrência das empresas turcas é muito forte via preço (preço inferior ao da Adira em 20%). Estas empresas têm melhorado a sua oferta de forma crescente, nomeadamente em questões de imagem de produto e tecnologias (os produtos turcos são muitas vezes cópias de produtos europeus a preços mais competitivos). Contudo, a sua assistência técnica ainda é fraca bem como a sua ética nos negócios é muito discutível. É normal as empresas turcas tentarem entrar nos mercados procurando recrutar os representantes de empresas como a Adira, aliciando-os com qualidade relativamente inferior, mas a um preço muito mais baixo.

Entre as principais empresas turcas, destacam-se:

- Durmazlar – é a maior empresa turca, oferecendo punçadoras CNC, quinadoras e guilhotinas e, muito recentemente, máquinas de corte por laser. Aposta numa qualidade média, preço baixo e marketing agressivo;
- Baykal – possui a oferta de melhor qualidade mas a sua política de comunicação é relativamente incipiente. O nível de preços é um pouco inferior ao da Durmazlar;
- Emaksan – aposta em preços muito baixos, sendo o seu produto de qualidade fraca. Contudo, em termos de investimentos em Marketing e publicidade agressiva, destaca-se fortemente das suas concorrentes nacionais.

Relativamente aos fabricantes de produto de topo, salientam-se:

- Trumpf – empresa alemã, líder mundial a nível de tecnologias e qualidade. Está presente em todo mundo, possuindo filiais em muitos mercados. É reconhecida pelas suas punçadoras e pelas máquinas de laser, sendo um

dos poucos fabricantes mundiais que produz os seus próprios geradores laser. Só em meados dos anos 90 é que introduziu as quinadoras, tendo lançado uma linha complementar que fabrica em Taiwan a preços muito competitivos. Consegue impor uma política de preços elevados fruto da sua excelente imagem internacional (Trumpf é qualidade!). Apesar de tudo, algumas das suas soluções tecnológicas são relativamente antiquadas e tem alguma dificuldade no *taylor made*. Garante um excelente serviço pós-venda, mas extremamente caro;

- Amada – foi líder de mercado no passado, tendo que sido ultrapassada pela Trumpf há cerca de 7/8 anos. O seu produto estrela são as quinadoras, sendo que ainda controla os mercados francês e dos EUA. A sua política de marketing e de vendas é muito agressiva, baseada em denegrir a concorrência. Após uma crise grande, em que perdeu muitas vendas em mercados importantes (EUA, Reino Unido, Alemanha) para a Trumpf e Bystronic, a Amada parece estar de volta em força ao mercado, apresentando novos produtos tecnologicamente muito sofisticados, com bom *design* e uma imagem “refrescada”;
- Finn Power – O seu sucesso resulta muito mais da sua política de marketing do que propriamente da qualidade intrínseca do produto. A sua marca possui grande notoriedade, tendo um design arrojado. Aposta na comercialização integrada de produtos, vendendo quinadoras com máquinas de laser ou puncionadoras a preços muito atractivos (oferece a quinadora, que é um produto pouco competitivo dado o preço muito elevado e as performances apenas razoáveis), de forma a eliminar concorrentes como a Adira. Em meados de 2002, a empresa foi adquirida por um grupo de investidores suecos. Depois desta compra e da saída do seu fundador, a Finn Power não tem escapado a um lento mas progressivo declínio;
- Bystronic – A Beyeler, empresa suíça, era especialista na produção de quinadoras, assentes em tecnologias inovadoras e com preço atractivo.

Igualmente oferecia soluções interessantes a nível das guilhotinas de grande porte. A sua estratégia de marketing era relativamente incipiente. A introdução da Beyeler no grupo Bystronic (grupo suíço especialista em corte por laser), possibilitou a este grupo complementar a oferta, passando a propor uma gama alargada de máquinas de corte por laser, com geradores próprios, máquinas de corte por jacto de água, quinadoras e guilhotinas. É hoje a 3ª maior empresa do sector, tendo vendas de cerca de 1/3 das da Trumpf;

- Ursviken/Pullmax – é um fabricante sueco, de reduzida dimensão, que aposta em soluções à medida (geralmente máquinas de grande porte), com acabamentos excepcionais. Tem a sua actuação limitada aos mercados da Escandinávia e Leste e a clientes que exigem soluções extremamente sofisticadas. Os seus clientes são pouco sensíveis ao preço. A empresa foi recentemente adquirida por um grupo financeiro. Curiosamente, a Ursviken é o representante da Adira para o mercado sueco;
- Gasparini – é o maior fabricante italiano de quinadoras e guilhotinas. Inicialmente de menor dimensão que a Adira, nos últimos anos cresceu muito. A sua política de marketing é uma referência, tendo-lhe possibilitado um bom domínio de alguns mercados apesar da qualidade mediana do seu produto. Tem uma filial muito activa no Brasil.

## **5.6. O Marketing-Mix**

### **5.6.1. A Marca Adira**

Sendo a marca um dos activos mais valiosos de uma empresa, este ponto abordará a marca do produto *premium* da empresa, a Adira. A responsabilidade de gestão da marca é da direcção de marketing, com a chancela e contributos dos responsáveis da empresa.

Como foi referido atrás, a Adira é uma marca *umbrella*, na medida em que identifica vários produtos de categorias diferentes (os centros de corte a laser, as guilhotinas hidráulicas, as quinadoras hidráulicas e as células robotizadas de quinagem. O nome escolhido para a marca tem por base a marca institucional (A. Dias Ramos, Lda.) e, claro, o nome do fundador da empresa, António Dias Ramos. A marca socorre-se da assinatura “Inovação Permanente”, abordando o mercado com a ideia de “Onde houver chapa metálica, há uma solução Adira!”.

Quanto aos componentes da marca, destaca-se desde logo o logotipo. Podem considerar-se quatro fases na evolução no logotipo, que visam acompanhar a evolução da identidade psicológica da marca (de marca de um “produto” para marca de uma “solução”), tal como consta nas Figuras 5.6. a 5.9..

**Figura 5.6. - 1º logotipo (de 1956 a 1967)**



**Figura 5.7. - 2º logotipo (de 1968 a 1993)**



**Figura 5.8. - 3º logotipo (de 1994 a 2003)**



**Figura 5.9. - 4º logotipo (desde 2004)**



Há uma aposta numa imagem “clean”, discreta e minimalista, que procura transmitir confiança, experiência e uma marca forte. A empresa considera que a marca própria Adira é um instrumento fundamental na criação de valor e um meio estratégico para evoluir para segmentos de mercado mais exigentes e para a prática de preços *premium*. A personalidade da Adira procura projectar qualidade, inovação, automação e customização. É uma marca de uma solução e não de um produto standardizado. Os responsáveis da Adira querem que Adira signifique para os clientes: qualidade, solução de problemas, “empresa com uma face”, “empresa responsável” e lucros. Na óptica destes, não basta promover tecnologia mas é igualmente essencial demonstrar ao cliente a sua importância para a empresa e o desejo de estabelecer uma relação de longo prazo. Por outro lado, a marca é posicionada para segmentos altos, para empresas que têm capacidade de investir e estejam dispostas a pagar um preço mais elevado.

Em termos comunicacionais, é dado grande destaque à marca, havendo um cuidado em apostar em materiais promocionais de boa qualidade, com uma imagem apelativa. Há um claro esforço no sentido de a promover em eventos de tecnologia e I&D de referência, que lhe possibilite fugir do estigma de “fraco valor acrescentado e ausência de inovação” tão associado ao produto português. Na presença em feiras internacionais

do sector, a empresa dá grande destaque à marca nos seus stands e materiais comunicacionais. Simultaneamente, a Adira procura formar os seus representantes no mercado, quer em termos técnicos quer comerciais, de forma a manter o posicionamento preconizado.

Uma das grandes preocupações da empresa é ter uma comunicação homogénea e coerente da marca nos diversos mercados em que actua. Assim, fomenta que os representantes nos diversos mercados utilizem materiais promocionais concebidos para este efeito. Por outro lado, valoriza muito a coerência em termos de política de preços, procurando controlar dentro do possível as condições negociais estabelecidas pelos seus representantes. Isto causa-lhes inúmeros problemas na medida em que há mercados em que os seus agentes/distribuidores comercializam diversas marcas e nem sempre dão o protagonismo necessário à Adira. Por outro lado, os distribuidores não sacrificam negócios para manter uma coerência na política de preços.

A marca tem uma forte notoriedade no mercado nacional, sendo a primeira a ser referida por qualquer empresa que vise adquirir uma máquina-ferramenta a nível do trabalho da chapa. Já no mercado internacional, e dado que o posicionamento é efectuado por terceiros, há mercados em que a Adira tem maior notoriedade, como o Reino Unido e a Grécia, e outros, como a Alemanha, em que esta é muito reduzida.

Apesar de se considerar que a marca Portugal não cria valor para os produtos portugueses, a Adira acha importante promover a sua origem. Neste sentido, em inícios de 2007, candidatou-se ao Programa de Certificação de Marcas do Icep Portugal, tendo visto o seu processo deferido. Esta candidatura é muito importante no âmbito da sua estratégia de internacionalização na medida em que os objectivos deste programa são:

- Aumentar a penetração das marcas portuguesas nos mercados interno e externo
- Induzir valor acrescentado aos bens e serviços nacionais;
- Reposicionar a oferta portuguesa no mercado internacional.



Em termos de benefícios para a Adira, destacam-se:

- Possibilidade de colocar o selo "Portugal Marca Certificada" nos seus materiais promocionais / produtos;
- Beneficiar da divulgação em materiais promocionais próprios do Icep Portugal (por exemplo, Livro das Marcas), sendo a sua marca associada, sempre que adequado, a acções de divulgação da oferta nacional nos mercados externos.

### **5.6.2. Produto**

A Adira opera em mercados B2B, sendo os seus principais clientes empresas que trabalham a chapa metálica. A oferta da Adira (no que se refere ao produto propriamente dito) é constituída por:

- Centros de corte a laser;
- Guilhotinas hidráulicas;
- Quinadoras hidráulicas;
- Células robotizadas de quinagem.

Dentro destes produtos, uma parte significativa é comercializada com a marca própria Adira, destinando-se aos segmentos de mercado mais exigentes, com maior capacidade financeira. Estes produtos, concebidos e produzidos pela Adira, diferenciam-se pela sua inovação em áreas como a robótica, automação e laser.

Como foi referido anteriormente, desde o início deste ano, que a Adira passou a comercializar os produtos Guifil, que eram produzidos por uma empresa do Grupo, a Guimadira. Estes produtos são produzidos em regime de subcontratação na China numa parte significativa (estrutura e componentes mecânicos), sendo apenas os elementos “nobres” incorporados na Adira (sistemas de segurança, blocos hidráulicos, parte do sistema eléctrico e comandos NC). Os produtos Guifil destinam-se a um segmento de mercado menos exigente, que valoriza muito o factor preço.

A Adira oferece também ao cliente uma vasta gama de ferramentas (punções e matrizes universais e especiais), necessárias ao funcionamento das quinadoras. Paralelamente à oferta de produtos Adira e Guifil, a empresa comercializa (ou incorpora nos seus produtos) equipamentos a nível da logística e armazenamento de materiais, nomeadamente armazéns de chapa e robots para alimentação automática das máquinas. Estas mercadorias tem como principal função complementar a oferta, de forma à satisfação de um maior número de necessidades do cliente.

A segmentação do mercado-alvo é feita pela empresa com base em dois critérios:

- Tipo de trabalho executado pelo cliente – se este não tiver requisitos muito apurados a nível de qualidade e precisão, é uma empresa “Job-shop”, caso contrário, é uma “Precision-shop”;
- Nível de organização do cliente – as empresas menos organizadas, sem grande definição de procedimentos são as “Serralharias”; as bem organizadas são denominadas de “Organizações”.

Daqui resultam quatro segmentos:

- Job-shop Serralharia (segmento mais baixo, com empresas de menor dimensão);
- Job-shop Organização;
- Precision-shop Serralharia;
- Precision-shop Organização (segmento mais elevado, onde estão consideradas as multinacionais de referência).

O posicionamento do produto Adira assenta essencialmente em dois vectores: oferta de soluções à medida que sejam inovadoras. O produto da Adira visa atingir os segmentos mais elevados (Precision-shop), em que os clientes são mais exigentes, possuem mais recursos, e em que factores como a precisão e produtividade do equipamento são muito valorizados. Neste sentido, é dada uma grande ênfase às tecnologias a nível do laser, robótica e automação. Já o posicionamento do produto Guifil aposta em dois critérios: qualidade a preço acessível. O cliente-alvo tem um menor orçamento e menores

exigências em termos rapidez, flexibilidade e precisão do equipamento a adquirir. Os produtos Guifil são assim mais adequados aos segmentos Job-shop.

A customização do produto Adira é uma prioridade. Segundo os responsáveis da empresa, apesar de ter como desvantagens os prazos de entrega e a standardização de componentes, esta apresenta mais-valias indiscutíveis: ser uma forma de diferenciação da concorrência (em especial da turca) fundamental; constituir uma justificação para prazos de entrega mais elevados (este é um dos pontos fracos da Adira); ser um instrumento fulcral na construção do relacionamento com o cliente.

Para combater as desvantagens da customização, a Adira aposta em promover diferentes pacotes de equipamento, a introduzir em fases menos adiantadas da produção, que facilitam o desenvolvimento da sua actividade. Os pacotes de equipamento estão disponíveis nas máquinas com maiores volumes de vendas, sendo que os pacotes de equipamento têm nomes de oceanos (Índico, Atlântico e Pacífico). Esta lógica vem da cor das máquinas, azul oceano, alusiva aos Navegadores portugueses e ao seu espírito de inovação e conquista, e já foi alargada com sucesso às máquinas de corte por laser. Esta estratégia permite prazos de entrega mais curtos e é complementada com a possibilidade de incorporar vários acessórios e ferramentas muito diferenciados, praticamente no final do processo produtivo. Nas gamas de máquinas de grande porte impera a customização, sendo que a Adira dá ao cliente a possibilidade de especificar detalhadamente as características da máquina. Contudo, e sabendo quais são as opções já estudadas, projectadas e testadas, a Adira aconselha o cliente a escolhê-las.

Apesar de à partida se esperar que as configurações das máquinas sejam diferentes conforme os mercados, tal não se verifica significativamente, estando muito dependente do posicionamento do distribuidor e da capacidade técnica do vendedor. Por exemplo, as máquinas para França são normalmente muito bem equipadas, enquanto que, as máquinas vendidas em Espanha, Tailândia ou Alemanha têm especificações normalmente muito básicas. Assim, é possível vender uma máquina que esteja pronta em qualquer país, o que vem sobremaneira facilitar a gestão das (poucas) máquinas em

stock e a produção. Apenas as especificações eléctricas mudam para o continente americano e a modificação é possível, embora com alguns custos.

Já em termos de *design*, há uma preocupação grande com as características físicas dos seus equipamentos, em particular dos Adira. Este produto tem sofrido adaptações contínuas no seu design em termos de cor (passou de verde para azul celeste em 1994; e de azul para branco com faixa azul oceano em finais de 2003) que visam reforçar o seu valor, e também de forma. Para tal, a empresa tem colaborado com designers especializados. As Figuras 5.10., 5.11. e 5.12. ilustram as principais evoluções ocorridas.

**Figura 5.10. – Quinadora (anos 80)**



**Figura 5.11. – Quinadora (anos 90)**



**Figura 5.12. – Quinadora (2006)**



Associado ao produto, a Adira tem apostado em oferecer serviços de apoio que o diferenciem. O conhecimento e proximidade do cliente são fulcrais na construção e gestão do pacote de serviços da empresa. Dado considerar que os serviços ao cliente são críticos na sua proposta de valor, a Adira procura efectuar uma promoção contínua destes junto dos seus agentes comerciais e do próprio cliente.

Em termos de serviços de apoio ao produto oferecidos ao cliente, a Adira presta aconselhamento pré-venda, assistência técnica pós-venda e formação ao cliente. Os seus produtos possuem todos garantia (quer os Adira quer os Guifil). A empresa oferece aos clientes a possibilidade de assinarem contratos de manutenção. Conta ainda com um *call center* (para os produtos Adira). Há um recurso crescente à *internet* (para os produtos Adira), de acesso limitado aos clientes, sendo que esta é uma fonte adicional de informação técnica, de informação sobre os stocks de componentes das máquinas e de telemanutenção (que é paga pelo cliente no caso de máquinas fora da garantia). Os serviços ao cliente, como a assistência técnica, são assegurados quer pelo departamento técnico da empresa quer por agentes/distribuidores nos mercados estrangeiros, devidamente formados pela equipa técnica da Adira.

### **5.6.3. Preço**

Por tradição, o cliente nacional aprecia muito os descontos nos preços, pelo que a Adira, enquanto a sua principal concorrência residia em fabricantes portugueses, teve a

flexibilidade de se adaptar. Com a entrada dos concorrentes turcos, com preços muito mais reduzidos (20 a 30% inferiores ao da Adira), cada vez é mais difícil sustentar um preço mais elevado com o argumento da qualidade, em especial junto dos clientes com reduzida exigência tecnológica.

Assim, com a concorrência cada vez mais aguerrida, quer no mercado nacional quer internacional, a empresa aposta no reforço da sua proposta de valor através de investimentos em imagem, marca e tecnologias inovadoras, não constituindo o preço um dos principais argumentos de venda. É de referir que nos segmentos mais elevados de mercado, em que a Adira se quer posicionar crescentemente, a concorrência das marcas estrangeiras, como a Trumpf, Bystronic e Amada, é muito forte.

#### **5.6.4. Comunicação**

A Adira considera fundamental a promoção da sua oferta, actividade esta geradora de valor do produto. Os objectivos gerais da política de comunicação da empresa são:

- Informar o mercado;
- Apoiar a força de vendas (própria e agentes/distribuidores);
- Aumentar e consolidar a notoriedade das suas marcas;
- Fidelizar o cliente.

Os targets da comunicação da empresa são os seus colaboradores; clientes (actuais e potenciais); rede comercial nacional e internacional; instituições privadas e públicas (tais como associações, organismos do Ministério da Economia) e grupos de influência.

A mensagem comunicacional da Adira assenta na “oferta de soluções tecnológicas” (não apenas produtos mas a solução para o problema), “à medida das necessidades do cliente”. A empresa quer ser vista como uma “*problem solver*”, algo que exige competências muito além das exigidas a simples fabricantes de produtos.

Entre as principais formas de promoção regularmente utilizadas pela Adira, temos:

- Presenças em feiras nacionais e internacionais (quer individual quer integrando uma participação colectiva do país);
- Convite a clientes/distribuidores/agentes;
- Visita a clientes;
- Missões individuais de prospecção a mercados;
- Integração de missões empresariais (colectivas) a diversos mercados;
- Acções de relações públicas e imprensa (é exemplo, a comemoração dos 50 anos da Adira);
- Site institucional;
- Elaboração de material promocional (catálogos, filmes multi-média);
- Publicidade em revistas especializadas.

Na presença em feiras, a empresa, sobretudo a partir de 2006, tem-se apresentado com um stand institucional de grande impacto. Os materiais comunicacionais que desenvolveu são de excelente qualidade. A comunicação é muito coerente, sendo que é dado um grande relevo à marca Adira como sinónimo de inovação e tecnologia. Os suportes comunicacionais, nomeadamente catálogos e apresentações, são os mesmos, apenas variando as respectivas línguas, para qualquer país, exceptuando os Estados Unidos que exigem catálogos diferenciados. Este mercado exige uma apresentação mais colorida e vistosa dos produtos. Aqui, a imagem “*clean*”, discreta e minimalista da Adira que procura transmitir confiança, experiência e uma marca forte é considerada como que reveladora de pouca força, um pouco frouxa. Daí que, embora a Adira produza algum material adaptado aos Estados Unidos, o distribuidor muitas vezes utilize materiais promocionais próprios.

#### **5.6.5. Distribuição**

Para o mercado português, a Adira possui um departamento comercial nacional que é responsável pela comercialização directa dos produtos Adira no mercado nacional. Este departamento conta com três vendedores, sob a alçada do director comercial nacional, que repartem o mercado geograficamente da seguinte forma:

- Zona Norte - a Norte do Rio Douro – um vendedor;
- Zona Centro - de Sul do Rio Douro até Castelo Branco (A23) – um vendedor;
- Zona Sul – abaixo da A 23 – um vendedor.

Estes vendedores, que fazem parte do quadro da empresa (com salário fixo + comissões) comercializam os produtos Adira e Guifil, as representações e ferramentas. Complementarmente, os técnicos da Assistência Técnica (que agora está sob a alçada da Direcção Técnica e não sob a da Direcção Comercial) têm também a possibilidade de comercialização de ferramentas e consumíveis, actuando perante o cliente como conselheiros.

No mercado internacional a Adira trabalha geralmente com agentes e distribuidores, geridos pela direcção comercial internacional. Os mercados de França, RU e Argentina/México constituem casos diferenciados em que a Adira possui uma rede de distribuição “semi-própria”, sendo que serão abordados especificamente nos capítulos seguintes. Este modelo, apesar de exigir menor envolvimento de recursos, tem problemas associados nomeadamente a nível do posicionamento da marca Adira (muitas vezes estes intermediários não fazem uma adequada promoção da marca), bem como da obtenção por parte da Adira de informações credíveis sobre os diversos mercados em que está representada. Estes aspectos serão mais aprofundados nos pontos seguintes.

## **5.7. O Processo de Internacionalização da Adira**

### **5.7.1. Principais Etapas**

No processo de internacionalização da Adira podem ser destacados cronologicamente os seguintes mercados:

- 1964 – Angola e Moçambique



- 1967/8 – Holanda e Suíça
- 1976 – Japão
- 1983 – EUA
- 1993 – Espanha
- 1997 – Brasil
- 2001 – França e RU (Adira France e Adira UK)
- 2006 – Argentina e México (Adira América Latina)

Desde a sua génese e até 1967/8, a Adira tinha como prioridade o mercado português, incluindo-se aqui as colónias ultramarinas. António Dias Ramos considerava que era fundamental dar primazia a estes mercados, sendo que a Lei do Condicionamento Industrial garantia o monopólio dos interesses nacionais. Neste enquadramento a Adira era consultada no processo de importações de equipamentos, sendo que dava parecer negativo sempre que era chamada a pronunciar-se. Isso possibilitou-lhe crescer de forma sustentada em Portugal e colónias, chegando a desenvolver competências na fabricação de outros produtos.

Partindo do pressuposto que as colónias ultramarinas (em particular Angola e Moçambique) eram uma extensão do mercado nacional, pode afirmar-se que a Adira encetou efectivamente o seu processo de internacionalização em 1967/8 com as primeiras exportações para dois países europeus, Holanda e Suíça, através de distribuidores. O encetar deste processo de internacionalização coincide com a criação do gabinete técnico. O responsável técnico, Eng. Ribeiro de Almeida, considerava que o acesso a novas tecnologias passava forçosamente pela entrada em mercados europeus. Tinha o apoio de Henrique Ramos, que era um forte adepto da abordagem dos mercados europeus. Assim, a internacionalização era vista como uma forma de crescer, adquirir competências e reduzir dependência excessiva face aos fornecedores. É neste enquadramento que a Adira está presente numa feira na Alemanha em 1967, onde estabelece contactos que lhe possibilitam passar a deter e desenvolver tecnologias próprias. Este é um ponto de viragem na história da empresa, em que esta passa a internalizar competências de concepção e desenvolvimento, que são críticas para o acesso a mercados exigentes.

Em 1974, com a queda do regime e a independência das colónias, a necessidade de diversificar os mercados-alvo acentua-se. Os mercados externos são vistos como uma forma de minimizar riscos da dependência de um número reduzido de mercados, compensando as perdas do monopólio do mercado nacional e colónias e o acréscimo substancial da concorrência. Assim, nos anos 80 a empresa cresce de forma sustentada no espaço internacional, através da implantação de uma rede de distribuidores na Europa. Em 1982, dá-se a entrada num dos seus principais mercados, os EUA.

Entre 1985 e 2000, as exportações acentuam-se fortemente, passando a representar cerca de 75% das vendas da empresa. A empresa expande-se para mercados como Espanha, Brasil, Venezuela, Arábia Saudita, Islândia, Tanzânia. Para garantir resposta à procura, a Adira cria a Oxisol, empresa esta a que subcontrata serviços de oxicorte, soldadura e produção de estruturas das máquinas, e recorre de forma sistemática a fornecedores de componentes. Posteriormente, inicia o processo de certificação. Em finais de 1997, a aquisição da Guifil, o seu maior concorrente nacional, parece ser a via para reforçar a sua posição nos mercados nórdicos e dos EUA e ampliar a sua capacidade produtiva e *know-how* (via esta que se vem a gorar posteriormente).

Com o instalar da recessão económica, de 2000 a 2003, dá-se uma queda significativa nas vendas da Adira. A concorrência intensifica-se, aparecendo empresas com preços baixos mas oferta de qualidade crescente. Para combater esta situação, a Adira opta por reforçar a sua actuação em mercados estratégicos, como a França e o Reino Unido, com a criação da Adira France e a Adira UK. A Adira considera que os actuais distribuidores no mercado não estavam a zelar pelos interesses e posicionamento da empresa, sendo que era fundamental uma maior intervenção. Paralelamente a empresa aposta na melhoria do produto, em termos tecnológicos e de imagem, bem como na revisão da política de preços em baixa, de forma a tornar a sua oferta mais competitiva no mercado global. Já em 2006, e seguindo a política de estar mais próxima dos mercados, a Adira cria a Adira América Latina, que actua nos mercados da Argentina e México.

### 5.7.2. Dificuldades

No seu processo de expansão internacional, a Adira teve (e tem) que superar obstáculos que se colocam à grande maioria das empresas portuguesas. Entre estas, os responsáveis da empresa destacam:

- Inexistência de uma marca-país com grande notoriedade;
- Ausência de marcas portuguesas fortes na maior parte dos sectores;
- Escassez dos apoios estatais;
- Falta de apoio da banca;
- Incipiente ligação entre universidades e outros centros de saber e as empresas;
- Inexistente cooperação empresarial;
- Dificuldade de estabelecer parcerias no exterior;
- Localização periférica de Portugal.

Luís Ramos, responsável de marketing da Adira, aponta como principais entraves à internacionalização da empresa, desde logo, a sua diminuta capacidade financeira face ao elevado esforço em marketing internacional exigido para operar em diversos mercados bem como a falta de apoios do Estado em presenças internacionais em feiras (oficialmente justificada pela reduzida dimensão do sector em que actuam). Igualmente, considera que a insuficiente massa crítica nacional no que se refere a concorrência, clientes interessados em parcerias com fabricantes e recursos humanos qualificados e a inexistência de fornecedores de qualidade (que obriga a uma internalização de grande parte das actividades da empresa) são elementos que entram o processo de expansão.

Neste contexto, o responsável da Adira referencia como condições essenciais para uma empresa se internacionalizar uma oferta de qualidade, inovadora e competitiva associada a bons serviços pós-venda (nomeadamente assistência técnica). Igualmente, considera essencial a capacidade financeira, a *business intelligence* empresarial (conhecer as especificidades dos mercados) e uma estrutura de recursos humanos qualificados (departamento de exportação). Por última, a cultura e postura da empresa

(visão de longo prazo, perseverança, paciência e comportamento sério e responsável) são essenciais para vingar no mercado internacional.

### **5.7.3. Formas de Internacionalização**

A Adira encetou o seu processo de internacionalização em 1967/8 com vendas para os mercados europeus. Desde 1964, que a empresa já “exportava” de forma consistente para Angola e Moçambique. Pode-se dizer que se a expansão para as colónias ultramarinas resultava em grande parte do aproveitamento dos “condicionamentos políticos”, a selecção dos mercados europeus foi cuidadosamente planificada. A Europa era vista como uma “fonte de conhecimento”, sendo que foi fundamental no sentido da Adira passar a deter e desenvolver tecnologias próprias.

Em termos de formas adoptadas, a empresa pontualmente exportou (e exporta) directamente para alguns clientes finais. Apenas no mercado nacional, e em alguns casos em França, é que vende directamente ao cliente final. Na maior parte dos casos, a Adira trabalhou e trabalha os mercados com recurso a representantes no mercado, que importam o produto, fazem o seu posicionamento no mercado e facturam directamente ao cliente. É o caso de Brasil, Espanha, EUA, entre outros. A assistência técnica e formação é também efectuada pelo representante, com excepção dos casos mais complicados, em que este recorre à Adira. É de salientar que nos casos de produtos tecnologicamente mais evoluídos a equipa técnica da Adira está presente durante a fase de negociação com o cliente, apesar de raramente participar na discussão de preços e condições.

Em alguns mercados, a empresa trabalha com as figuras “híbridas” de representantes. São exemplos os casos de França, Reino Unido e Argentina/México, que serão a seguir desenvolvidos. É de salientar que todas estas empresas são “virtuais” no sentido de não estarem constituídas juridicamente como filiais da Adira.

### **Adira France (2001)**

O mercado francês tem grande apetência pelas máquinas de gama média, sendo que a rivalidade neste segmento é essencialmente entre fabricantes franceses de pequena dimensão, sendo as franjas deste segmento são ocupadas, por baixo, pelos turcos e, por acima, pela Amada e pela LVD.

O mercado francês sempre foi considerado como complicado para a Adira pelo facto do seu produto ser visto como uma cópia do da Promecam e ter marca portuguesa. Contudo, a importância deste mercado não podia ser descurada dada a sua relativa aversão pelo produto turco e pela sua preferência pela aquisição de produto europeu. É de salientar que a Amada (Promecam) é a principal empresa de máquinas-ferramenta a actuar em França.

A partir de 2001, a situação da Adira em França melhorou significativamente, com a “criação” da Adira France. O responsável da Adira France, Sr. Bonnet, é funcionário da Adira. Fazendo um pouco de história, o Sr. Bonnet era director técnico de um dos melhores fabricantes franceses do sector da Adira, que estava em vias de cessação de actividade. Tendo relações pessoais com o director-geral da Adira, confidenciou-lhe que iria deixar a referida empresa. Dados o seu elevado *know-how* técnico, capacidade comercial e naturalidade francesa, foi-lhe proposto que passasse a integrar os quadros da Adira, com a categoria de director da Adira France, com um salário fixo e prémios anuais. O Sr. Bonnet tornou-se o representante da empresa, trazendo para trabalhar consigo agentes com que já operava no mercado.

Como director da Adira France, o Sr. Bonnet é responsável pela coordenação das actividades dos representantes regionais, apoio técnico e comercial aos representantes (incluindo formação), acompanhamento dos negócios e assistência técnica. Procura garantir a homogeneização do posicionamento da marca, nomeadamente utilizando todos os materiais que lhe são fornecidos pela Adira.

Relativamente ao trabalho do mercado pelos representantes regionais:

- existem dois representantes de grandes dimensões (em Nantes e Toulouse), que até compram para stock e facturam directamente ao cliente;
- nas zonas em que operam representantes de dimensão reduzida, a negociação de preços com clientes tem de ser aprovada pelo director do mercado, sendo que a facturação é efectuada pela Adira e depois esta atribui comissões;

É de salientar que aos representantes regionais são-lhes atribuídas zonas definidas, sendo que os exclusivos são premiados com maiores descontos. As zonas em que não actuam representantes regionais são cobertas directamente pelo Sr. Bonnet (que recebe comissões pelas vendas).

Fazendo uma avaliação deste modelo, os responsáveis da Adira consideram-no bastante eficaz, destacando a sua importância no adequado posicionamento da marca.

### **Adira UK (2001)**

O mercado do Reino Unido é considerado estratégico para a Adira. Até à década de 90 foi um dos dois principais mercados da Adira. O produto português, ao contrário do que acontece no mercado francês, é bem aceite. É um mercado em que a concorrência assenta muito no preço, sendo que os segmentos mais baixos são dominados pelos turcos. As duas maiores empresas no mercado são a Amada e a Bystronic UK, que procuram vedar o mercado, proporcionando grandes descontos aos clientes. Possuem muitas máquinas em *stock*, o que viabiliza esta estratégia agressiva. As áreas de venda de máquinas usadas e de assistência técnica praticam preços muito elevados. A Trumpf tem vindo a crescer de forma significativa neste mercado nos últimos anos.

Para o Reino Unido, a Adira estabeleceu uma parceria estratégica com a Mach Zone, Ltd., que é uma empresa de direito inglês. O responsável da Adira UK é o antigo chefe de vendas do anterior distribuidor da empresa no mercado. Este anterior distribuidor dava maior relevância à sua marca de distribuidor que à da Adira nas máquinas que

comercializava e, passado algum tempo deixou de ser distribuidor da Adira em favor de uma empresa turca.

A Mach Zone apresenta-se aos clientes como sendo a Adira UK. Tem como actividades a comercialização de máquinas usadas. Vende em exclusivo os produtos Adira e igualmente presta assistência técnica aos produtos Guifil. Em termos de actividades realiza todas as actividades comerciais com apoio da Adira, presta assistência técnica aos clientes, bem como faz retomas de máquinas. Em termos de promoção, organiza continuamente visitas à fábrica da Adira e utiliza todos os materiais Adira. A empresa faz o posicionamento da marca nos segmentos mais elevados do mercado. Quanto à facturação, até 2003 era efectuada pela Adira, sendo que a partir desta data a Adira intervém apenas nos grandes negócios (laser). Por cada negócio a empresa recebe uma comissão.

A avaliação deste modelo pela Adira é muito positiva, sendo ainda de referir que ao contrário do que acontece nos outros mercados, o facto do produto ser português não é factor de desvalorização.

### **Adira América Latina (2006)**

Para os mercados da Argentina e México foi estabelecida uma parceria estratégica com a empresa espanhola Danobat-Goiti. Esta empresa basca produz puncionadoras. A Danobat-Goiti tinha uma forte actuação nos mercados da América Latina, estando representada na Argentina por um vendedor que comercializava puncionadoras Goiti e quinadoras e guilhotinas Mebusa (espanholas). Com o desaparecimento da empresa que produzia a marca Mebusa, houve a necessidade de efectuar uma nova parceria com uma empresa que fabricasse quinadoras e guilhotinas mas não produzisse puncionadoras (isto é, que não concorresse directamente com a Goiti). É assim que aparece a parceria com a Adira, facilitada pela relação pessoal existente entre o responsável da Goiti e o da Adira.

Desta forma os mercados da Argentina e México são trabalhado por dois comissionistas, sendo que os custos fixos (salários e outras despesas) são partilhados pela Adira e pela Danobat-Goiti. As comissões já são pagas por cada uma das empresas, em função das vendas de cada comissionista.

A empresa apresenta-se aos clientes como sendo a Adira-Goiti. No caso do produto Adira, a empresa recebe ordens directas desta, que efectua a facturação. A Adira-Goiti subcontrata a assistência técnica localmente. A formação a clientes é dada pela Adira e pela Goiti, consoante o produto em questão. A Adira visita os clientes finais no mercado de forma regular, fazendo-se acompanhar dos respectivos comissionistas. Em termos de posicionamento, a Adira-Goiti aposta nos segmentos mais elevados.

Dada a sua juventude, ainda é prematuro fazer uma avaliação desta parceria.

Fazendo um balanço das formas de internacionalização, os responsáveis da Adira consideram que a opção de representação por terceiros nos mercados tem claras vantagens em termos de redução dos custos fixos (instalações, stocks, crédito, pessoal) bem como a nível de risco. Contudo, as desvantagens são de peso, registando-se nomeadamente a nível de ausência de controlo no posicionamento da marca no mercado e desvalorização da desta face a outras comercializadas pelos representantes; do poder negocial reduzido (de destacar, por exemplo, os descontos extra ao cliente que são directamente repercutidos na Adira); do desconhecimento das condições do negócio com o cliente e do facto da informação sobre o mercado ser filtrada pelo intermediário.

É de salientar que em alguns mercados em que trabalhava com representantes, a Adira viu-se confrontada com o facto de desconhecer o cliente final das máquinas. Por outro lado, a Adira considera que os representantes têm perdido negócios porque não têm uma política de preços coerente e estruturada, regendo-se pelos lucros caso a caso. Igualmente, denota que uma parte significativa dos seus representantes possuem um grande desconhecimento técnico do produto, sendo incapazes de gerir o relacionamento com o cliente a este nível, o que obriga obviamente a uma maior intervenção da Adira.



Fazendo uma comparação com uma situação de distribuição própria, os responsáveis da Adira avaliam este tipo de estrutura como tendo custos fixos mais elevados (instalações, sistemas de gestão, pessoal, stocks), um risco elevado, maiores dificuldades resultado da necessidade de conhecer bem o funcionamento do mercado (cultura, legislação) e da exigência de deslocar pessoal de Portugal. Contudo, a Adira não é alheia as extraordinárias mais valias desta forma de internacionalização que resultam do maior/melhor conhecimento do cliente, homogeneidade do posicionamento da marca (dado que este é efectuado directamente pela Adira), maior controlo da gestão do negócio; acréscimo das receitas relacionadas com a assistência técnica e ferramentas e melhor informação sobre o mercado.

### **5.8. Os Desafios Actuais**

Para os responsáveis da Adira a empresa está a atravessar um momento crítico na sua história. Em cinco décadas, a empresa teve a capacidade de se firmar como a maior empresa de máquinas-ferramentas a nível nacional e de se lançar na conquista dos mercados externos, estando presente actualmente em todo o mundo. A marca Adira já conquistou alguma notoriedade em alguns mercados. A estratégia adoptada foi apostar numa oferta de qualidade, com soluções inovadoras e à medida do cliente.

Nos últimos anos, com a revolução tecnológica, a concorrência internacional intensificou-se, dando-se a entrada de novos players e a consequente reestruturação do sector. Assim, actualmente a concorrência está bipolarizada em fabricantes de topo, com produtos *premium* e soluções altamente inovadoras, e fabricantes com elevadas economias de escala e experiência, que apostam em produtos de menor conteúdo tecnológico mas mais acessíveis e que crescentemente apostam em estratégias de marketing mais agressivas. A Adira encontra-se num enclave: apesar da qualidade do seu produto que a diferencia dos produtores dos segmentos mais baixos, ainda não teve a capacidade de se posicionar nos segmentos mais elevados.

Neste contexto, os responsáveis da Adira consideram que este é o momento de repensar o modelo de crescimento adoptado, nomeadamente quais os factores de competitividade a apostar, e de definir a estratégia de expansão internacional à luz da experiência adquirida. É convicção da administração que os próximos anos deverão constituir marcos na viragem estratégica no processo de expansão da empresa ...

## **Capítulo 6 – Nota Pedagógica**

## **Capítulo 6 – Nota Pedagógica**

### **6.1. Introdução**

Como foi referido no Capítulo 4, o estudo de caso pode ser definido como a descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização (Easton, 1992), que tem inerentes objectivos pedagógicos específicos e em que o formando tem um papel activo no seu processo de aprendizagem. Por sua vez, o papel do formador é fundamental, sendo que a aprendizagem está muito dependente da boa preparação e orientação do docente.

Neste capítulo são estabelecidas as linhas orientadoras para a análise do caso, nomeadamente a síntese do caso, o estabelecimento de objectivos pedagógicos a atingir, a definição de pré-requisitos e o público-alvo do caso, a estruturação da proposta de planeamento pedagógico e a selecção de algumas questões a trabalhar pelos alunos. Por fim, são apresentadas sugestões de respostas que, não sendo únicas correctas, têm por objectivo explorar as possíveis vias de actuação.

### **6.2. Tema Central**

O estudo de caso da Adira aborda a temática da internacionalização. Pretende analisar e reflectir sobre o processo de internacionalização da empresa, nas suas diversas modalidades, e sobre como a gestão de factores como a marca, produto e as alianças são determinantes no sucesso de crescimento e expansão internacional de uma empresa.

### **6.3. Sumário**

Em actividade há mais de 50 anos, a Adira é a maior empresa nacional de máquinas-ferramentas a nível de trabalho da chapa metálica. O seu processo de

internacionalização iniciou-se na década de 60, sendo que actualmente exporta mais de 70% da sua oferta para mercados de elevada exigência.

A Adira detém fortes competências a nível da concepção e desenvolvimento de produto, personalizando e adaptando a sua oferta à medida das necessidades do cliente. Competindo com os gigantes mundiais do sector, num ambiente de acrescida concorrência, em que os modelos de negócio tradicionais faliram, a estratégia da empresa privilegia a inovação, marca e o serviço ao cliente. O *networking* e as alianças estratégicas têm constituído igualmente um factor competitivo fundamental em todo o seu processo de expansão.

#### **6.4. Objectivos Pedagógicos**

Em termos de objectivos pedagógicos, com este estudo de caso os formandos pretende-se que os formandos:

- Sejam capazes de analisar o processo de internacionalização de uma PME à luz das Teorias de Internacionalização, identificando as suas principais motivações e distinguindo as diversas formas de entrada nos mercados;
- Compreendam de que forma a marca, serviço ao cliente e as alianças estratégicas são factores determinantes do crescimento das empresas em ambientes de concorrência acrescida.

#### **6.5. Públicos-alvo e Pré-requisitos**

O caso Adira tem como público-alvo os estudantes do ensino superior, quer de pós-graduação quer de licenciatura. Tem também como alvos os quadros de empresas que estejam relacionados com a área internacional e o marketing.

Em termos de pré-requisitos, este estudo do caso exige que os formandos estejam sensibilizados para a problemática da internacionalização e para a importância das alianças estratégicas, em particular em contextos internacionais, bem como detenham alguns conhecimentos de marketing a nível da marca e produto.

## 6.5. Planeamento Pedagógico

<b>Fase</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Método</b>	<b>Recursos Didáticos</b>	<b>Duração</b>
Introdução e enquadramento do tema.	Apresentação e síntese do caso a ser analisado. Breve explicação do trabalho a realizar.	Expositivo	Slides	15 minutos
Desenvolvimento	Formação de grupos de 4 elementos. Formulação de questões para todos os grupos. Primeira leitura e identificação dos dados mais relevantes presentes na descrição do caso. Discussão nos grupos e realização de propostas de respostas às questões solicitadas pelo docente. Apresentação das conclusões por grupo e posterior discussão no plenário da aula.	Activo (estudo de caso) Interrogativo	Fotocópias Slides	120 minutos
Conclusão	Síntese conclusiva. Esclarecimento de dúvidas. Encerramento com referência aos objectivos alcançados.	Expositivo	Slides	30 minutos

## **6.6. Questões para Discussão em Grupo**

1. Analise o processo de internacionalização da Adira, com base nos contributos das Teorias de Internacionalização.
2. Destaque os principais factores que condicionaram e motivaram a internacionalização da empresa.
3. Caracterize as principais formas de entrada nos mercados internacionais da Adira.
4. Na sua opinião, quais são os principais factores que explicam a competitividade da Adira nos mercados internacionais?
5. Proponha uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Adira

## **6.7. Proposta de Resposta às Perguntas Solicitadas**

### **1. Analise o processo de internacionalização da Adira, com base nos contributos das Teorias de Internacionalização.**

Desde logo é importante referir que existe uma grande diversidade de Teorias de Internacionalização e que a maior parte delas é aplicável a grandes empresas ou mesmo a países (são exemplos distos as Teorias Clássicas de Comércio Internacional). Por outro lado, uma parte significativa destas teorias tem por objectivo analisar processos de internacionalização a nível do investimento estrangeiro, dando pouca importância a formas de entrada como as exportações e as alianças estratégicas.

Sendo a Adira uma PME, que centra o seu processo de internacionalização em acordos a nível da distribuição, a maior parte dos modelos existentes tem grandes limitações para explicar o seu processo de internacionalização. As teorias que se julgam mais interessantes para explicar a internacionalização de PME são a Teoria das Redes e as Teorias dos Estágios. Segundo Viana e Hortinha (2005), os modelos de internacionalização mais adequados para estudar os processos de internacionalização das PME são os da Escola Nórdica, quer o Modelo de Uppsala quer o Modelo das

Redes. Gankema, Snuif e Zwart (2000) referem que o Modelo dos Estádios do Cavusgil pode ser aplicado a PME. Lorga (2002) afirma que o Modelo das Redes, não sendo determinista, explica de forma mais completa a internacionalização das PME.

A Teoria das Redes vê os mercados industriais como redes de relacionamentos entre empresas, em que a vantagem competitiva de uma empresa é medida pelos seus recursos e/ou pela sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros actores. A internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de posições da empresa face a parceiros que estejam em redes estrangeiras. O grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está, sendo que se os parceiros estiverem muito internacionalizados, maior o grau de internacionalização da rede.

Aplicando esta teoria ao caso da Adira, sendo esta empresa uma PME com reduzidos recursos, nomeadamente financeiros, é a sua posição em redes com parceiros internacionais, nomeadamente distribuidores/agentes, que lhe permite internacionalizar-se. As redes estrangeiras em que está envolvida é que lhe permitem coordenar recursos que não dispõe, nomeadamente os canais de distribuição nos mercados estrangeiros.

Por sua vez, a Teoria dos Estágios vê o processo de internacionalização como gradual, que se desenvolve em estágios. Destacam-se duas escolas de pensamento:

- Os Modelos Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977)
- Os Modelos Baseados na Inovação (Cavusgil, 1980)

O Modelo de Uppsala considera a internacionalização como um processo gradual, em que a empresa aumenta paulatinamente o seu envolvimento internacional. São consideradas as seguintes etapas: 1) inexistência de actividades regulares de exportação (exportação directa); 2) exportação através de agentes (exportação indirecta); 3) estabelecimento de subsidiárias de vendas locais; 4) estabelecimento de subsidiárias de produção local.



São, assim, considerados dois padrões na forma de internacionalização da empresa: o seu envolvimento é sequencial, por etapas, com comprometimento crescente (que vai desde a existência de exportações não regulares até à instalação de filial produtiva local); a empresa entra sucessivamente em mercados com maior distância psicológica (diferenças culturais, políticas, linguísticas).

Este modelo é perfeitamente aplicável à Adira, sendo que o seu processo de internacionalização tem evoluído por estágios, desde uma exportação pontual, a uma exportação com base em distribuidores e outros acordos de distribuição mais “evoluídos” (casos do RU, França e América latina).

Ao longo do processo de internacionalização da Adira, o conhecimento da empresa dos mercados externos e a afectação de recursos tem sido crescente, tal como preconizado por Johanson e Vahlne (1990). Actualmente está a ser ponderada a passagem para o estágio seguinte, poderá eventualmente passar pela abertura de uma filial própria.

O Modelo de Cavusgil, que vê a internacionalização em estádios (cada estágio é uma inovação), assenta em rácios de exportação ( $X/V$ ) que reflectem a dependência/envolvimento da empresa dos mercados externos. Assim são definidos 5 estádios (Cavusgil, 1980):

- Estádio 1: Mercado Doméstico – a empresa não exporta, sendo que o rácio  $X/V=0$ ;
- Estádio 2: Pré-Exportação: A empresa recolhe informação e avalia viabilidade da exportação. Ainda tem falta de informação básica sobre a exportação (custos, riscos).  $X/V$  é próximo de 0.
- Estádio 3: Envolvimento Experimental: A empresa exporta, com envolvimento marginal reduzido e intermitente, sendo as distâncias culturais e físicas dos mercados reduzidas.  $0 < X/V \leq 9\%$
- Estádio 4: Envolvimento Activo – Há um esforço sistemático para incrementar as exportações para diversos mercados. A estrutura organizacional é adaptada à nova realidade.  $10\% \leq X/V \leq 39\%$

- Estádio 5: Envolvimento Comprometido – A empresa está muito dependente do exterior, sendo que os gestores enfrentam dilemas em termos de alocar os recursos parcos no mercado interno ou externo. Muitas empresas têm em curso investimentos directos ou contratos de licenciamento.  $X/V \geq 40\%$

Igualmente, este Modelo tem capacidade explicativa do caso Adira. A Adira está no estágio 5, definido como de Envolvimento Comprometido. Há uma grande dependência do exterior, sendo que as suas exportações rondam os 70% da sua facturação. A Adira, apesar de não ter em curso qualquer investimento directo ou contrato de licenciamento, está a ponderar alterações na sua estratégia de internacionalização, de forma a evoluir por formas de envolvimento mais aprofundadas (eventualmente, investimento directo).

## **2. Destaque os principais factores que condicionaram e motivaram a internacionalização da empresa.**

Nas motivações para a internacionalização da Adira, e tendo presente a proposta de Czincota et al. (1999), pode ser referida desde logo a sua vantagem tecnológica. Afirmando-se como uma empresa fornecedoras de soluções, a Adira tem investido de forma continuada em novas tecnologias. Desde cedo, a empresa privilegiou a detenção de tecnologias próprias, fomentando a presença em feiras internacionais e a colaboração com a universidade. A empresa distinguiu-se pela introdução de tecnologias inovadoras, a nível dos comandos numéricos gráficos e os comandos DNC (anos 80), dos sistemas automáticos de compensação da deformação e os sistemas anti-torção (anos 90) e do laser e robótica (séc. XXI). Foi esta vantagem tecnológica que possibilitou à Adira abordar novos mercados mais atractivos. Simões (1997) considera que esta é uma motivação endógena (exploração de competências e tecnologias).

Por outro lado, e referenciando Brito e Lorga (1999), a estratégia de crescimento da empresa (Viana e Hortinha, 2005, denominam de “vontade de crescimento”, e que Simões, 1997, classifica de motivação endógena) constituiu uma motivação proactiva à sua internacionalização. Perante a dificuldade de crescer no mercado nacional, dado o

acréscimo da concorrência, nomeadamente da externa que estava a “entrar em força no mercado nacional”, a empresa optou por se internacionalizar. Czincota et al. referem que esta motivação resulta da pressão da concorrência internacional aliada à saturação do mercado doméstico. Simões (1997) diz que esta é uma motivação endógena, relacionada com as características dos mercados (nomeadamente a limitação do mercado doméstico e o dinamismo dos mercados externos). Viana e Hortinha (2005) consideram esta motivação relacionada com os mercados (mercados externos menos exigentes e a redução das vendas no mercado doméstico).

Na mesma linha, o aumento da quota de mercado (proposta de Teixeira e Diz, 2005) aliada à redução do risco através da diversificação geográfica (proposta de Brito e Lorga, 1999, e de Simões, 1997) foram outras das motivações a considerar. Relacionada com as motivações atrás mencionadas, a vantagem oferecida pelos mercados-alvo em termos de lucro (dada a deterioração das margens no mercado nacional) contribuiu para a expansão internacional.

Foi igualmente determinante para o processo de expansão da Adira nas colónias ultramarinas (bem como em Portugal) a Lei do Condicionamento Industrial, que garantia o monopólio dos interesses nacionais. Brito e Lorga (1999) denominam isto de aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, que resultam de alterações legislativas do mercado e que levam ao reforço da sua atractividade.

Igualmente, presidiram ao processo de internacionalização, em especial para as colónias, as motivações mistas (Brito e Lorga, 1999), como as afinidades culturais e linguísticas, bem como o aproveitamento da imagem do país (a imagem internacional positiva de Portugal nestes mercados-alvo). Viana e Hortinha (2005) denominam este factor de oportunidades estratégicas. É de salientar que para a maior parte dos mercados (excepção das colónias) a imagem do país (resultado da inexistência de uma marca país e de marcas portuguesas fortes na maior parte dos sectores) e a distância geográfica dos mercados (devido à localização periférica de Portugal) funcionaram como entraves.

Já os apoios governamentais (Simões, 1997, e Viana e Hortinha, 2005), do Governo Português, face ao elevado esforço financeiro exigido por um processo de internacionalização em vários mercados, não tiveram grande contributo na expansão da empresa. Saliente-se igualmente o reduzido apoio da banca. Por último, é de destacar que a inexistência de massa crítica e a fraca cooperação entre empresas e instituições nacionais (a montante e jusante da cadeia de valor) bem como a dificuldade de estabelecer parcerias no exterior, constituíram entraves significativos.

### **3. Caracterize as principais formas de entrada nos mercados internacionais da Adira.**

Existem diversas propostas para caracterizar os modos de entrada de uma empresa num mercado-alvo. Uma das que parece ser mais adequada e completa é a proposta por Sarathy e Terpstra (1991), que sugerem uma classificação baseada no local de produção. Assim sendo, há formas que têm como fundamento a produção no país de origem e posterior exportação e outras que assentam na produção no exterior (com contratação ou investimento). Na mesma linha, Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada considerando formas de acesso por exportação (exportação directa, exportação indirecta) e formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* e propriedade total por via de investimento directo).

Tendo em atenção as propostas acima referidas, o modo de entrada inicial da Adira na maior parte dos mercados externos, baseou-se na produção no país de origem e posterior exportação do produto. Assim, a Adira optou, na maior parte dos casos, pela exportação directa, com base em agentes e distribuidores. Para Leersnyder (1986) este modo (exportação directa com base em distribuidores) permite o controlo do mercado (isto é, fazer sem delegar) sem grande investimento da empresa.

É de ter em atenção que a classificação de Teixeira e Diz (2005), no que se refere à exportação directa, difere da maior parte dos autores citados. Para Teixeira e Diz a exportação só é directa se contar com canais de distribuição próprios, o que não é aplicável no caso da Adira (segundo estes autores é exportação indirecta). Já autores, como Viana e Hortinha, definem a exportação indirecta como algo de reactivo e/ou pontual, em que a empresa não é o efectivo exportador. Assim, na resposta a esta questão considerou-se esta segunda definição.

Fazendo agora uma breve caracterização da fórmula de internacionalização “exportação” há que salientar que esta é das formas mais utilizadas pelas empresas nos seus processos de expansão, dado o seu reduzido envolvimento financeiro, um risco diminuto e a facilidade de procedimentos operacionais. Possibilita a obtenção de economias de escala quando as actividades de produção estão concentradas, no limite, num só local. Um dos problemas levantados por este modo de entrada, e que é destacado no estudo de caso apresentado, é a falta de controlo, na maior parte das situações, pela empresa exportadora da política de marketing (preço, comunicação, distribuição).

Especificamente a exportação directa (face à exportação indirecta) exige um maior envolvimento da empresa quer a nível de recolha de informação dos mercados quer de estabelecimento da política de distribuição, comunicação e preços. Se por um lado dá maior controlo e maior experiência internacional à empresa, por outro, tem custos mais elevados.

Das modalidades mais habituais de exportação directa citadas por Hortinha e Viana (2005) são aplicáveis à Adira:

- A sucursal (é o caso da Adira France, em que o responsável é funcionário da Adira e quem factura é a Adira);
- Os distribuidores e agentes no exterior (aplicável na maior parte dos mercados, como Espanha, EUA, Escandinávia, Brasil; em França, a Adira conta com distribuidores em Nantes e Toulouse bem como agentes regionais,

de menor dimensão, que trabalham para a Adira France; por outro lado, no caso da Adira UK, está-se perante a afigura do distribuidor, que toma posse do produto, assume os riscos de crédito e faz as entregas do produto;

- Os vendedores residentes no mercado-alvo (no caso da Adira-Goiti são vendedores comissionistas cujos salários, comissões e outras despesas são partilhados pela Adira e pela Danobat-Goiti).

É de salientar que tantos os acordos com distribuidores e agentes bem como o acordo com a Danobat-Goiti são considerados alianças estratégicas, na óptica de Eiriz (20001).

É igualmente importante referir que a opção por uma estratégia de entrada no mercado está dependente de diversos factores. Gao (2004), baseando-se na perspectiva das contingências e na literatura relativa aos modos de entrada, defende que as empresas devem passar por três fases para seleccionar o modo de entrada. Assim, primeiro devem definir os atributos mais desejados do modo de entrada, a nível de controlo e afectação de recursos, com base nos factores antecedentes (factores relacionados com ambiente externo, com ambiente interno, objectivos estratégicos e factores relacionais); depois elencar os diversos modos de entrada possíveis de acordo com os principais atributos; e por fim definir o mais adequado modo de entrada. Com base neste referencial, a opção do modo de entrada inicial da Adira, na maior parte dos mercados-alvo (por exemplo, na Europa) teve em atenção particularmente a forte concorrência no mercado-alvo, a sua reduzida dimensão e escassez de recursos, a falta de notoriedade da sua marca (e da marca Portugal) no mercado-alvo, a ausência de relacionamentos no mercado, que determinaram a selecção de modos de entrada com menor afectação de recursos e menor controlo.

Por outro lado, há que ter em atenção que os modos de entrada da Adira foram sofrendo alterações. Root (1994) explica este fenómeno, chamando a atenção para o facto de que as empresas, à medida que o seu conhecimento do mercado vai evoluindo, vão-se envolvendo em operações que lhes conferem maior controlo (caso das Adira RU, France e América). Por outro lado, o modelo actual da Adira, com base em exportações directas e em agentes/distribuidores, está a ser repensado.

#### **4. Na sua opinião, quais são os principais factores que explicam a competitividade da Adira nos mercados internacionais?**

A missão da Adira é satisfazer as necessidades e desejos do seu cliente através da desenho dos melhores produtos, serviços e soluções. Neste sentido aposta fortemente na inovação, customização da sua oferta e serviço ao cliente. A Adira teve sempre uma preocupação em apresentar-se ao mercado (isto é, posicionar-se) como uma empresa de engenharia, que oferece soluções adequadas às necessidades do cliente e não meramente um “produto” ou *commodity*. Em resumo, a política de produto desenvolvida pela Adira é um factor-chave do seu crescimento.

De acordo com Levitt (1980) os produtos são um conjunto de benefícios que o consumidor recebe com a compra e devem ser vistos como combinações de algo tangível e intangível. Levitt introduziu o conceito de produto total, considerando quatro níveis de produto: o produto genérico (traduz o benefício principal do produto, o que o autor define como “o que é necessário para participar no mercado”); o produto esperado (inclui o produto genérico e representa as condições mínimas de compra para o cliente, nomeadamente as condições de entrega – onde e quando –, os termos – preços, quantidades, descontos –, apoio técnico e sugestões quanto à melhor forma de utilização do produto); o produto aumentado (dar ao consumidor além do expectável, algo inesperado); o produto potencial (tudo o que pode ser oferecido ao consumidor para o atrair e fidelizar – sugestões a nível de engenharia do produto e de tecnologias de produção). Estes níveis de produtos não são “fixos” e pré-determinados, sendo que o produto aumentado para um cliente pode ser o potencial para outro.

Kotler (2000), por sua vez e na mesma linha, hierarquizou cinco níveis de produto, acrescentando um primeiro nível ao conceito de Levitt (o Benefício Central, isto é, aquilo que o cliente está realmente a comprar). Segundo estes dois autores, o modo como uma empresa gere a sua estratégia de marketing, nomeadamente a sua política de produto, é uma forma de diferenciação poderosa da concorrência, particularmente em mercados industriais.

Aplicando isto ao exemplo da Adira, pode concluir-se que a empresa sempre procurou posicionar-se como uma empresa de soluções desenhadas à medida do cliente. A sua oferta não se resume ao benefício central, estando claramente ampliada. Aplicando as ópticas de Kotler e Levitt, a Adira oferece um produto aumentado, na medida em que este é desenhado tendo em atenção as diversas e reais necessidades do cliente, respondendo a necessidades para as quais este ainda não está sensível. Exemplo disto são os conceitos Eco-Plus (mais economia, mais ecologia, mais produtividade), que dão eco às mais actuais preocupações ecológicas bem como as apostas na robótica e no laser (expoente máximo da tecnologia do sector). É de salientar que a Adira foi o primeiro fabricante com certificação (segurança) CE. Por outro lado, introduziu sistemas nas suas máquinas que melhoravam claramente a qualidade final do produto do cliente e aumentavam a sua produtividade (os sistemas automáticos de compensação da deformação, os sistemas anti-torção, ...). Igualmente, a empresa produz e comercializa as ferramentas necessárias ao bom funcionamento dos seus equipamentos bem como complementou a sua oferta, introduzindo equipamentos a nível de armazenamento e logísticas de materiais.

A customização é uma estratégia de resposta a exigências do mercado quanto à performance dos produtos e serviços, que é crescentemente adoptada pela indústria para obtenção de vantagens competitivas (Pine, 1993). Em contexto de internacionalização, segundo Kotler (1986), colocam-se três alternativas às empresas: ou definir o produto apenas para o mercado nacional; ou definir o produto e o marketing para o mercado global; ou definir previamente adaptações do produto a nível nacional e regional. Para este autor a estratégia adequada é a terceira (“plan global, act local”), na medida em que a maior parte dos produtos exportados mundialmente são alvo de adaptações. Kotler refere que há três forças que levam a uma maior adaptação internacional, nomeadamente o facto dos clientes dos diferentes mercados exigirem determinadas performances do produto; o facto dos clientes desses países terem diferentes recursos e comportamentos na compra; e, por último, os ambientes dos diferentes mercados em termos de regulações governamentais, clima, concorrência. Segundo Kotler, no planeamento das exportações as empresas devem analisar cuidadosamente elementos de



marketing como a performance e materiais do produto, embalagem, denominação (marca), preço e publicidade.

No caso da Adira, é de realçar a constante preocupação em customizar o produto como forma de diferenciação da concorrência. As suas competência em engenharia e desenvolvimento do produto, possibilitam-lhe construir um produto à medida dos desejos do cliente e em parceria com este. Habitualmente, a Adira socorre-se de um *package* base, customizado por *packages* complementares (os “extras”), que respondam às solicitações do cliente, e lhe permitam controlar algumas das desvantagens inerentes à adaptação (prazos de entrega, estrangulamentos produtivos). Em casos pontuais e mais exigentes, a customização chega a ser quase total, sendo que o equipamento é desenvolvido passo a passo com o cliente.

Quanto à adaptação do produto propriamente dito, tendo em atenção as especificidades do mercado, esta não é muito realizada dado que os mercados não a exigem (excepção do mercado americano). A adaptação é efectuada mais com base no cliente do que no mercado e, aqui os representantes da empresa têm um papel chave, a nível do aconselhamento pré-venda e “construção” do produto. Existe, sim, alguma adaptação dos materiais promocionais em função dos mercados (caso dos EUA).

Também é de salientar a preocupação grande com o design dos equipamentos Adira, sendo que o produto Adira tem sofrido adaptações contínuas no seu design em termos de cor e também de forma, com vista a aumentar a sua atractividade e competitividade internacional. Para tal, a empresa tem-se associado a designers especializados.

Para o crescimento da Adira foram igualmente importante os serviços associados ao produto. A literatura é unânime em salientar as valias destes serviços. Para Kyj e Kyj (1994) e Wagner e LaGarce (1981) estes serviços facilitam a venda e o uso do produto e incrementam a imagem do produto. Kotler (2000) refere que quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a adição de serviços é um instrumental na garantia da sua competitividade. Day e Wensley (1988) destacam a sua valia na construção de uma solução integrada (produto aumentado) para os problemas do cliente. Frambach e al

(1997) consideram-nos como um meio de criar relacionamentos sustentáveis com os clientes, o que é fundamental em B2B. Igualmente, é de salientar o papel destes serviços no aumento da rentabilidade da empresa dado que muitas vezes estes serviços têm margens superiores às do próprio produto. Kyj e Kyj (1994) salientam o papel-chave dos serviços na apresentação de uma grande diversidade de produtos customizados.

Os serviços associados ao produto Adira podem ser sintetizados utilizando a nomenclatura de Kotler (2000): a facilidade de efectuar o pedido à empresa (aqui destaca-se a *internet*), a entrega, a instalação, a formação do cliente (quer pelos técnicos da Adira quer pelos seus representantes no mercado), a orientação do cliente (com recurso aos instrumentos *call center* e *internet*), a manutenção e assistência técnica, garantias e contratos de manutenção.

Analisando agora mais detalhadamente o pacote de serviços da Adira, é de destacar que esta oferece, tendo em atenção a tipologia proposta por Mathieu (2001), serviços tradicionais (ou serviços de suporte ao produto) e serviços inovadores (ou serviços que apoiam a acção do cliente). Citando Mathieu (2001, p.40) “oferecendo um serviço que apoia a acção do cliente, os fornecedores exploram como os serviços apoiam iniciativas específicas do cliente e a missão da organização do cliente”. É nestes serviços de apoio ao cliente que é exigida uma nova postura da empresa fornecedora, que deve ser conhecedora profunda do funcionamento da organização do seu cliente. São exemplo destes serviços o *call center* criado pela Adira bem como a utilização da *internet*, que foram criados pela Adira para dar respostas imediatas e personalizadas às necessidades do seu cliente.

A Adira tem efectuado uma gestão criteriosa e pró-activa dos seus serviços, respeitando às sugestões de autores como Samli e al (1992), Mathieu (2001) e Frambach e al (1997). Isto é visível na gestão dos serviços associados ao produto Adira, que sendo para um segmento mais exigente, exige serviços mais inovadores (como o apoio através de *call center*), comparativamente ao produto Guifil.

Outra das preocupações da Adira tem sido a boa comunicação dos seus serviços associados ao produto junto dos seus representantes (facto este considerado estratégico na gestão dos serviços por Mathieu). Igualmente a empresa conta com pessoal devidamente habilitado para garantir a qualidade dos serviços associados ao produto.

Por outro lado, julga-se determinante no crescimento da Adira a sua política de marca. A marca é um dos activos mais valiosos das empresas, sendo que podem representar mais de 1/3 do valor para o accionista. A gestão eficiente da marca possibilita a criação de riqueza sustentável, apesar de ser uma tarefa muito difícil dados os obstáculos existentes como a forte concorrência e pressão dos preços, a fragmentação dos mercados, a complexificação das estratégias de branding, e a pressão para resultados a curto prazo. Para Lencastre (2005), gerir uma marca, do ponto de vista do seu objecto, é gerir uma missão, e gerir uma marca, do ponto de vista da sua identidade, é gerir um nome.

A Adira sempre teve uma preocupação em oferecer produtos com marca própria Adira, e de gerir a marca de forma a que esta fosse um activo claramente gerador de valor. Desde logo, existe uma direcção (de marketing) que responde (com apoio da gerência) pela gestão da marca, monitorizando a *brand equity* (associações e notoriedade) ao longo do tempo.

Até muito recentemente, a Adira optou por uma estrutura de identidade corporativa monolítica (Olin,1989), utilizando uma marca única para si e para todos os seus produtos, podendo no entanto existir simultaneamente sub-marcas. Esta estrutura faz sentido dado estar em causa uma empresa familiar, em que o nome do fundador, António Dias Ramos, deu origem à marca. Esta estrutura de identidade única permite-lhe criar uma imagem mais forte nos diversos mercados bem como ter menores custos em termos da sua gestão. Claro que no reverso da medalha, um problema com a marca coloca em causa gravemente o crescimento (mesmo a sobrevivência) da empresa. Por outro lado, a adopção de uma identidade corporativa é muito habitual em mercados industriais (Kuhn e Alpert, 2004), dado estarem em causa relacionamentos e não transacções individuais.

A partir de 2007, a Adira passou a comercializar uma nova marca, a Guifil, passando a ter uma estrutura corporativa mista, em que a marca da empresa (*endorser*) cobre as marcas dos seus produtos, servindo de *umbrella* à Marca Guifil. Esta marca destina-se a segmentos mais baixos, apresentando uma proposta de valor caracterizada pelo seu preço mais acessível e menor inovação face à Adira. Houve o cuidado de transmitir que estas máquinas não são para o mesmo segmento da Adira. Apesar de serem inspeccionadas na Adira e de possuírem garantia Adira, não são totalmente produzidas na Adira (apenas são-no os componentes mais nobres) e não oferecem os mesmo níveis de precisão, produtividade e automação que os produtos Adira.

A comercialização da marca Guifil possibilitou à Adira intervir em novos segmentos. Simultaneamente, trouxe valias em termos de um problema na marca Adira afectar essencialmente o produto Adira e não o Guifil, não questionando de forma imediata a viabilidade da empresa. Obviamente, que com esta nova marca, a Adira vai incorrer em custos adicionais na sua promoção dado que o seu posicionamento é claramente diverso do da Adira.

Esta gestão do portfólio de marcas vai de encontro aos princípios estabelecidos por Aaker (1996) para construir uma marca de sucesso, isto é, gerir adequadamente o portfólio de marcas, garantindo a sua coerência e sinergias.

Cingindo-nos agora à análise da marca principal da Adira, salientam-se:

- A identidade central: o nome Adira. Este nome, quase uma sigla, utiliza o nome do fundador e é “internacionalizável”;
- A identidade tangível: o logotipo é composto por lettering arrojado, em letras minúsculas, na cor preta, em que a “bola” do “i” é amarela de forma a dar ênfase à inovação – feita com base na associação ao “i”);
- A identidade alargada: composta pelo slogan “inovação permanente” e por um design cuidado e moderno do produto, caracterizado pelas cores branco e azul e pelas linhas mais estilizadas.

É de salientar que o logotipo da marca foi sofrendo investimentos constantes ao longo do tempo, de forma a maximizar a *brand equity*.

A proposta valor da marca Adira assenta em inovação, automação, soluções personalizadas e integradas. Os responsáveis da Adira querem que a marca signifique para os clientes: qualidade, solução de problemas, “empresa com uma face”, “empresa responsável” e lucros. A empresa quer ser identificada com tecnologia mas igualmente como uma empresa responsável, com uma face, que estabelece relações de longo prazo, *win to win*, com o cliente. Esta gestão da marca respeita os princípios definidos por Aaker (1996) para construir uma marca de sucesso: há que definir a identidade da marca, tendo em atenção que a identidade é como a entidade deseja ser percebida (empresa inovadora, de soluções à medida); estabelecer a proposta de valor da marca, considerando benefícios funcionais (inovação) e emocionais (empresa com face, responsável, parceira do cliente); ser consistente ao longo do tempo em termos de identidade e posicionamento (os responsáveis da Adira lutam desde sempre pela homogeneidade da sua imagem). Tal como Aaker, Lynch e Chernatony (2004) são defensores da importância dos elementos emocionais das marcas, em particular em mercados B2B, na medida em que as marcas precisam de gerar confiança e credibilidade junto dos seus públicos-alvo. Igualmente, o *branding* está de acordo com os princípios sugeridos por Webster e Keller (2004), que referem que a marca institucional em mercados industriais deve ser construída sobre factores intangíveis como a credibilidade, responsabilidade e capacidade técnica.

Outro aspecto fundamental na gestão de marcas em B2B é a adequada comunicação dos valores da marca, nomeadamente para o exterior. A Adira reconhece a importância de uma eficiente comunicação externa, recorrendo-se para tal da sua rede de vendas própria (e área de assistência técnica), dos seus representantes no mercado, das missões a mercados e presença em feiras, de publicidade, relações públicas e materiais comunicacionais, que procuram comunicar a marca de uma forma clara e homogénea. Contudo, este modelo, em particular no que respeita ao representantes externos terá ainda de ser afinado.

Falando agora do valor da marca Adira, segundo Keller (1998) a *customer-based brand equity* pode ser definida como “o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor à actividade de marketing da marca”. Assim, a marca tem uma *equity* positiva na medida em que os clientes respondem mais favoravelmente a actividades de marketing quando a marca é conhecida face à situação de quando esta não é. O consumidor (público-alvo) tem um papel chave na determinação do valor da marca. Na perspectiva da Semiótica, a marca possui dois pilares emissores (identity mix e marketing mix) e um pilar ligado à recepção da marca por parte do seu público alvo. Keller (1998) considera que na óptica da recepção há dois factores fulcrais, a notoriedade e as associações à marca, que são fontes de valor da marca.

A Adira considera que para a prática de preços superiores aos da concorrência, a existência de uma forte *brand equity* é fundamental (de acordo com o que foi referido por Benedixen et. al, 2004, no contexto B2B). A marca Adira tem uma forte notoriedade no mercado nacional, sendo a primeira a ser referida por qualquer empresa que vise adquirir uma máquina-ferramenta a nível do trabalho da chapa (notoriedade espontânea). Já no mercado internacional, e dado que o posicionamento é efectuado por terceiros, há mercados em que a marca tem maior notoriedade, como o Reino Unido e a Grécia, e outros, como a Alemanha, em que esta é muito reduzida.

No que se refere às associações à marca Adira, isto é, a forma como o consumidor percebe e memoriza a marca (Aaker, 1991), há uma tentativa que a marca seja percebida como inovadora. Assim, em termos comunicacionais, há um claro esforço no sentido de promover a marca Adira em eventos de tecnologia e I&D de referência, que lhe possibilitem fugir do estigma de “fraco valor acrescentado e ausência de inovação” tão associado ao produto português. Segundo a classificação das associações proposta por Pedro (2005), estas associações são secundárias dado que são criadas através da ligação da marca a eventos. Na definição de Keller (1998) ao associar-se inovação ao produto Adira, dado que estão em causa características descritivas dos produtos (que podem estar relacionados com estes e determinam a sua performance) este tipo de associação pode ser classificada de atributo.

As alianças estratégicas (tendo em atenção a tipologia proposta por Eiriz) detêm também um papel-chave na expansão de Adira. Para actuar no mercado internacional, a empresa concretizou acordos de distribuição e de representação, que foram muito importantes para a sua entrada e crescimento nos mercados-alvo. Assim, são de salientar os acordos estabelecidos que resultaram na criação da Adira UK e da Adira-Goiti e os acordos com distribuidores.

Magriço (2003) define as alianças como formas de organização das relações económicas, que resultam da aplicação do princípio de entendimento cooperativo às relações externas que as empresas estabelecem entre si, distinguindo-se das formas de organização extremas de “mercado puro” e “integração pura”. As alianças estratégicas exigem ainda o cumprimento de mais três condições: a existência de um contrato (acordo de cooperação) duradouro (mas reversível) entre as partes, a gestão coordenada dos recursos considerados comuns com a partilha dos benefícios e custos inerentes, e a manutenção da autonomia jurídica dos parceiros e da autonomia na gestão de recursos e actividades não englobados na aliança.

Segundo Casson e Buckley (1988) e Ploetner e Ehret (2006) as alianças estratégicas internacionais possibilitam a concretização de objectivos que as empresas isoladamente não conseguiriam levar a cabo.

As alianças estratégicas que a Adira realizou a nível dos canais de distribuição internacional, não deram origem a entidades legalmente estabelecidas sujeitas a uma legislação nacional ou internacional, nem a estruturas formais com regras definidas. No caso da América Latina, os mercados da Argentina e México são trabalhado por dois vendedores comissionistas, que promovem os produtos (complementares) Adira e Danobat-Goiti, sendo que os seus custos fixos são partilhados pela Adira e pela Danobat-Goiti. As comissões já são pagas por cada uma das empresas em função das vendas de cada comissionista. A empresa apresenta-se aos clientes como sendo a Adira-Goiti, apesar da facturação ao cliente ser efectuada por cada uma das empresas individualmente.

No caso do Reino Unido, a Adira estabeleceu uma parceria estratégica com a Mach Zone, Ltd., empresa esta de direito inglês. A Mach Zone apresenta-se aos clientes como sendo a Adira UK. Tem como actividades a comercialização de máquinas usadas, vendendo, complementarmente e em exclusivo, os produtos Adira. A boa relação da Adira com os parceiros nestes dois mercados (RU e América Latina) tem sido fundamental para o sucesso do acordo. De acordo com Mehta e al (2001), a existência de cooperação entre os parceiros é fundamental para o sucesso do acordo, sendo que os canais de distribuição são compostos por entidades independentes que devem cooperar para desenvolver as funções de distribuição, enquanto perseguem simultaneamente objectivos individuais e conjuntos.

## **5. Proponha uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Adira**

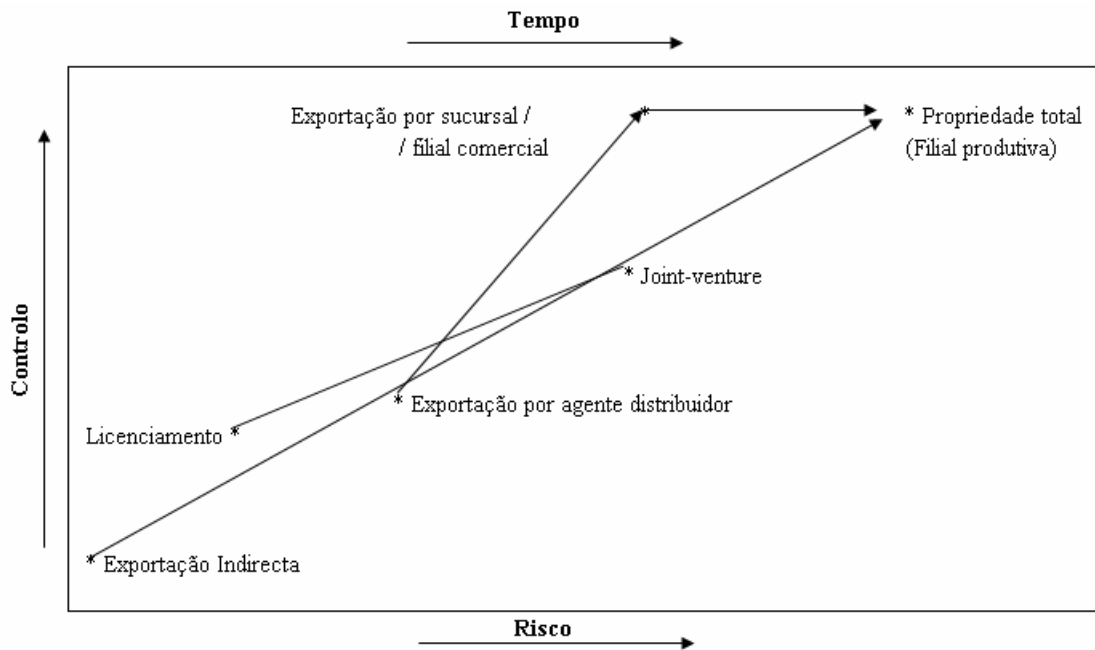
Sendo a Adira uma PME, a exportação, face a outros modos de internacionalização, propicia-lhe uma internacionalização mais rápida, com menor investimento e ganhos em termos de experiência internacional (Root, 1994, Zahra et al., 1997). Em termos de vantagens económicas destacam-se as economias de escala e de gama (Kogut, 1985), o aumento de poder de mercado resultado da actuação em diversos mercados (Kim e al., 1993) bem como os ganhos associados à diversificação das receitas (Ramaswamy, 1992). Por outro lado, por ser uma PME, e tendo em atenção o referido por Brito e Lorga (1999), a Adira consegue tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que apresenta uma maior capacidade de resposta e “cria relacionamentos com o cliente” com maior facilidade.

Contudo, este modo de entrada, é desfavorável para a Adira na medida em que possibilita um controlo e conhecimento reduzidos bem como ganhos limitados, existindo uma forte dependência do representante no mercado. Tendo em atenção o referido pelos responsáveis da empresa, o modelo de expansão internacional actual da Adira apresenta falhas, sendo de destacar o facto de muitos distribuidores não realizarem adequadamente o posicionamento da marca, sendo agentes “por conta própria” (com motivações de lucro a curto prazo muito fortes), que não executam de



forma profissional as suas funções em termos de apoio ao cliente, faltando-lhes formação comercial e capacidade técnica.

De acordo com Root, que à medida que a experiência no mercado aumenta, as empresas vão privilegiando cada vez mais modos de entrada com maior controlo, apesar de terem um maior risco inerente:



Fonte: Root, 1994, p. 39

Neste contexto, considera-se que a Adira para reforçar a sua expansão internacional deva privilegiar novas modalidades de internacionalização ou “melhorar” as modalidades actuais. Seguidamente, far-se-á uma exposição das diversas formas possíveis e discutir-se-á as suas vantagens/desvantagens:

#### **A) Criação de filiais comerciais próprias ou de *joint-ventures* comerciais**

Desde logo, a hipótese de criação de filiais comerciais próprias ou de *joint-ventures* comerciais parece fazer sentido no caso da Adira. Se efectivamente o risco destes modos de entrada é maior, dado que está em questão investimento no estrangeiro (e logo um maior envolvimento financeiro), as valias obtidas nomeadamente em termos de controlo (que se reflectirão em manter homogeneidade de imagem nos diversos

mercados bem como na capacidade de definir as políticas de preços), poderão mais que compensar esta aposta.

Segundo Viana e Hortinha (2005) a filial comercial detém personalidade jurídica própria. O recurso habitual a pessoal local, confere-lhe uma forte vantagem comercial. A nível de outras vantagens, salientam-se a proximidade do mercado, as valias fiscais e a sua estabilidade dada a independência face a terceiros.

Teixeira e Diz (2005) definem a *joint-venture* como acordos entre empresas (as mais comuns verificam-se entre duas empresas) de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio – geralmente constituindo uma entidade empresarial distinta – com benefícios esperados para ambas as partes, que partilham também os riscos. Lorga (2003) e Cateora e Granham (1996) consideram que este contrato implica sempre a criação de uma entidade nova e juridicamente distinta das outras. Lorga (2003) acrescenta ainda que este contrato pode ter como alvo actividades comerciais ou produtivas.

Comparando a filial comercial com a *joint venture*, para Root (1994), a primeira possibilita um maior controlo sendo o risco relativamente similar. Contudo, a *joint venture*, para Cateora e Graham (1996), é uma estratégia de risco baixo muito utilizada dado possibilitar a entrada em mercados de difícil acesso (com barreiras), combinando o conhecimento da empresa local com o capital e tecnologia da empresa entrante. Por sua vez, Lorga (2003) realça os principais problemas da *joint-venture* a nível do relacionamento entre parceiros (resultado de conflitos e falta de comunicação entre parceiros, com culturas empresariais diferentes, da luta pelo controlo).

## **B) Contratos de licenciamento**

Outra das hipóteses que se poderia colocar à Adira seria o contrato de licenciamento, que, de acordo com Cateora e Graham (1996) é um tipo de contrato, de risco reduzido, em que há a cedência de direitos e métodos de produção a uma empresa de um terceiro

país em troca de royalties, e que é uma forma privilegiada de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada. Este contrato pode incluir assistência técnica, serviços de engenharia e formação de pessoal (Teixeira e Diz, 2005), sendo que devido a isto é normal que recorram a este tipo de contrato empresas com marcas fortes ou com elevado *know-how* tecnológico. Contudo, esta pode não se julga ser a solução mais adequada para a Adira, pelo menos num futuro próximo, na medida em que a sua marca não é suficientemente forte no exterior. Por outro lado, esta modalidade de internacionalização, tem associado um risco forte resultado da hipótese do licenciado adquirir autonomia tecnológica e passar a concorrer com o licenciador (Viana e Hortinha, 2005). Igualmente são limitados os retornos deste tipo de contrato (Lorga, 2003).

### **C) Unidade produtiva**

Outra das hipóteses possíveis seria o investimento numa unidade produtiva no mercado-alvo, que proporciona um elevado controlo do mercado, mas que tem associados elevados custos financeiros e riscos.

### **D) Estabelecimento ou reforço de alianças estratégicas**

Por último, o estabelecimento de alianças estratégicas com concorrentes no mercado (na lógica de Lorga, 2003, em que estas alianças incluem diversas situações de relações comerciais entre empresas concorrentes do mesmo país ou de países diferentes, sempre que este relacionamento não se encontra coberto pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*), parece fazer igualmente sentido numa estratégia de crescimento. São disto exemplo os acordos de distribuição recíproca estabelecidos entre concorrentes (é de salientar que a Adira já estabeleceu um acordo com um concorrentes para o mercado da América Latina). Igualmente, o reforço/melhoria das alianças existentes com parceiros no âmbito da distribuição poderá fazer sentido.

Após serem referidas as possíveis formas de internacionalização, é importante ponderá-las tendo em atenção alguns factores, nomeadamente os internos à empresa, que

afectam o modo de entrada (Root, 1994). Neste contexto, é importante analisar o diagnóstico efectuado pela gestão da empresa. Luís Ramos, responsável de marketing da empresa, considera serem principais entraves à internacionalização da empresa:

- Diminuta capacidade financeira face ao elevado esforço em marketing internacional exigido para operar em diversos mercados;
- Falta de apoios do Estado em presenças internacionais em feiras bem como da banca;
- Insuficiente massa crítica nacional no que se refere a concorrência, clientes interessados em parcerias com fabricantes e recursos humanos qualificados e a inexistência de fornecedores de qualidade.

Tendo em atenção esta análise, estão aqui presentes essencialmente factores internos à empresa, nomeadamente a falta de recursos (financeiros, tecnológicos, humanos). Contudo, e tendo em atenção as teorias no âmbito da internacionalização, apesar destes recursos serem críticos, há formas de superar esta não conformidade.

Segundo a maior parte das teorias da internacionalização, é fundamental as empresas possuírem diferentes tipos de recursos (Dunning, 1988; Peng, 2001), nomeadamente suportes financeiros, suportes organizacionais (gestão), tecnologias detidas, cultura organizacional, marcas e *business intelligence* (informação sobre mercados). O drama que se coloca às empresas familiares nos seus processo de internacionalização é a falta destes recursos estratégicos. Nieto (2005), concentrando-se na questão das empresas familiares, denotou a existência de uma correlação negativa entre a propriedade da empresa ser familiar e a internacionalização (exportações) da firma. Segundo as autoras, há poucas PME familiares que exportam e as que o fazem, fazem-no em menor grau que as outras PME. Isto deriva da dificuldade em aceder a recursos e competências essenciais. Para superar isto colocam-se duas hipóteses: a interna, que refere que a sucessão bem sucedida dá um novo impulso ao crescimento da firma, dado que as segundas e gerações subsequentes apresentam maior propensão à exportação dado possuírem competências que faltam aos fundadores; a externa, em que os recursos podem ser adquiridos de relações estáveis com outras entidades (alianças e

participações no capital da empresa de accionistas externos). No caso dos accionistas é de destacar o seu papel na profissionalização da gestão da empresa bem como na disponibilização de informação sobre os mercados. As alianças têm mais-valias quer em termos de *intelligence* de mercado quer de redução da incerteza associada ao crescimento.

Também Gao (2004) abordou a questão dos recursos financeiros na internacionalização. Segundo este autor as decisões de entrada num dado mercado são tomadas tendo em atenção o controlo e a afectação de recursos. Apesar da literatura existir associar o “controlo” apenas à questão financeira, Gao sugeriu a reformulação do modelo de contingências, introduzindo fontes não financeiras de controlo como o poder negocial e a confiança. As implicações deste novo enquadramento teórico são significativas. Se a prioridade da empresa entrante for o grau de controlo no modo de entrada, a empresa deve ter em atenção que existem fontes de controlo como a confiança e o poder negocial que são menos dispendiosas que o envolvimento financeiro. Assim, é importante procurar um parceiro “digno de confiança”, que possibilite maior controlo sem custos financeiros. Do mesmo modo, o poder negocial da empresa, logo o controlo, pode ser incrementado tornando o parceiro mais dependente dos recursos da empresa. Daqui parece poder-se concluir que as alianças estratégicas bem como as *joint-ventures* poderão ser uma forma de aumentar o controlo no modo de entrada e logo reforçar a expansão internacional.

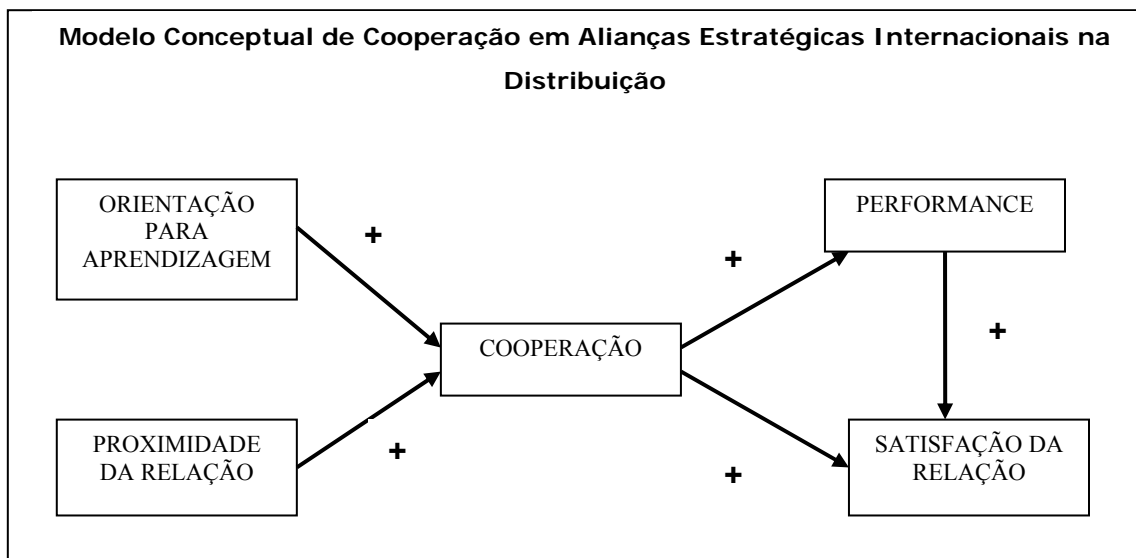
Com base em todas estas considerações, parece que as soluções de criação de filiais comerciais próprias ou de *joint-ventures* comerciais bem como as de criação e reforço de alianças estratégicas poderão ser as mais adequadas ao caso da Adira. Em caso de necessidade de opção entre estas duas alternativas, dado a primeira solução exigir mais recursos, a fórmula das alianças estratégicas poderá ser a mais vantajosa. Teixeira e Diz (2005) confirmam esta posição, referindo que actualmente as alianças estratégicas têm constituído uma das formas de internacionalização mais importantes nas zonas mais desenvolvidas.

Particularizando agora o tipo de aliança que a Adira poderá desenvolver de forma a aumentar a sua exposição internacional, vamos sorrer-nos da proposta de Teixeira e Diz (2005). Segundo estes autores um dos tipos de alianças de maior interesse são as alianças entre concorrentes, que segundo a proposta de Garrette (1991) podem ser segmentadas em alianças de cointegração (incidem sobre o processo de produção, sendo que as empresas concorrentes se associam para deter economias de escala sobre uma tecnologia ou um componente, que depois é incorporado no produto de cada parceiro que depois se mantém independente, concorrendo com os outros); alianças de pseudoconcentração (juntam empresas que desenvolvem, produzem e comercializam um produto completo, aparecendo em conjunto no mercado, não como concorrentes); alianças complementares (cada empresa tem uma contribuição diferente na cadeia de valor do produto, ou desenvolve ou produz ou vende). As alianças com concorrentes parecem fazer sentido no caso da Adira, em particular as de pseudoconcentração, em mercados em que o factor “produto português” é desvalorizador.

Por sua vez, a proposta de Eiriz (2001) refere a existência de três níveis de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. Na cooperação comercial estão incluídos os acordos de distribuição. As alianças a nível dos canais de distribuição internacional são um tipo de aliança importante, dado que a internacionalização das empresas via exportação directa recorre frequentemente a canais de distribuição existentes no mercado-alvo. Estes acordos, na maior parte das vezes, não dão origem a entidades legalmente estabelecidas sujeitas a uma legislação nacional ou internacional, nem a estruturas formais com regras definidas. De acordo com esta classificação, a Adira já tem estabelecidas alianças estratégicas com distribuidores em diversos mercados. Contudo, o seu funcionamento tem acusado diversos problemas, que devem ser superados.

Para tal há que atentar na proposta de Mehta et al. (2001), que referem que a existência de cooperação entre os parceiros é fundamental para o sucesso do acordo. Na medida em que os canais de distribuição são compostos por entidades independentes estas devem cooperar para desenvolver as funções de distribuição, enquanto perseguem simultaneamente objectivos individuais e conjuntos. Mehta et al. (2006) definiram um

modelo de cooperação a nível das alianças estratégicas na distribuição, em que a orientação para a aprendizagem e a proximidade dos relacionamentos é fundamental para atingir a cooperação. A cooperação gera melhores performances e satisfação dos parceiros, sendo que há igualmente uma relação positiva entre performance e satisfação do parceiro.



Fonte: Mehta e al. (2006, p. 1096)

De acordo com este modelo, os produtores devem escolher para parceiros no mercado distribuidores com orientação para a aprendizagem e devem procurar desenvolver relacionamentos próximos com estes distribuidores. A longevidade da relação não é uma determinante significativa para a cooperação. A cooperação está positivamente associada com a performance do parceiro e com a satisfação do relacionamento. Isto é, a Adira deverá reavaliar o tipo de distribuidores com que trabalha, de forma a seleccionar representantes orientados para a aprendizagem e com os quais seja fácil desenvolver relacionamentos muito próximos. Se se analisar as estruturas externas que os responsáveis da Adira avaliam positivamente, estamos perante entidades com vontade de aprender e que têm relacionamentos aprofundados com a Adira. Estes modelos deverão ser afinados e replicados a outros mercados. É de salientar que o sucesso destes modelos dependeu muito da proximidade do director-geral da Adira com o representante no mercado. A confiança é, assim, um factor fundamental. Só assim, a

Adira conseguirá manter um posicionamento coerente e homogéneo, de forma a potenciar as valias da sua marca.

Por último, há ainda que ter em atenção que a Adira está num impasse, num sector bipolarizado, assente em fornecedores de produto *premium* e em fornecedores que privilegiam estratégias de baixo custo. Neste sentido, é fundamental dar o salto qualitativo de forma a ter capacidade de se defrontar *inter pares* com os gigantes do sector, que apostam fortemente na inovação, imagem de marca e serviços ao cliente, diferenciando-se claramente dos fornecedores de baixo custo.

Assim, para a Adira incrementar a sua competitividade internacional, pode actuar sobre a sua política de produto. Julga-se de interesse que invista na ampliação da sua oferta, apostando no produto potencial. O conceito de produto total de Levitt considera quatro níveis de produto: o produto genérico, o esperado, o aumentado e o potencial. Como foi mencionado atrás, a Adira oferece um produto aumentado, procurando proporcionar ao cliente mais do que o expectável. É importante que ela entre no nível seguinte de produto, o produto potencial, oferecendo ao seu cliente sugestões a nível de engenharia do próprio produto e das tecnologias de produção. Sendo esta uma empresa de engenharia e soluções, considera-se que esta evolução é possível e viável. A empresa detém um gabinete técnico de elevada competência, tendo os meios humanos para evoluir no nível de oferta.

Por outro lado, os serviços associados ao produto poderão igualmente ser um instrumento fundamental na sua diferenciação. Há serviços associados ao produto que a Adira não trabalha, nomeadamente o crédito ao cliente. Por outro lado, a comunicação destes serviços ao cliente deve ser contínua, clara e esclarecedora, pelo que é importante actuar de forma continuada sobre os emissores desta, nomeadamente os representantes nos mercados externos

Em termos de política de marca é fundamental continuar a gerir este activo de forma atenta e vigilante, de forma a criar a desejável notoriedade internacional, realizando investimentos em *branding* e avaliando continuamente a *brand equity*. Aqui o papel dos



representantes no exterior é fulcral. A gestão do portfólio das duas marcas parece ser correcta, pelo que é preciso manter os posicionamentos delineados para estas duas marcas.

Em conclusão, a Adira para reforçar a sua expansão internacional poderá, por um lado, estabelecer alianças com concorrentes e reforçar as actuais alianças na distribuição, e, por outro, continuar a apostar na gestão estratégica dos factores de competitividade marca e produto, melhorando e corrigindo as ineficiências acima identificadas.

## **Referências**

## Referências

- Aaker, D.A. (1992), "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, 13 (4), pp.27-32.
- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press
- Aaker, D. A. (1995), *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons, New York
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York
- Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston.
- Alexander, R. S. (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago
- Anderson, O. (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework", *Management International Review*, 27 (2): pp. 27-42.
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, 17 (3): pp.1-26.
- Barringer, B. R. and Greening, D. W. (1998), "Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study", *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 467-492
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, 64, pp. 87-94
- Batra, R., Ramaswamy, V., Steenkamp, J. E., and Ramachander, S. (2000), "Effects of Brand Local and Non Local Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of Consumer Psychology*, 9 (2), pp. 83-95
- Bendixen, M., Bukase, K. A. and Abratt, R. (2004), "Brand equity in the Business to Business Context", *Industrial Marketing Management*, 33 (5), pp. 371-380
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. e Crothers, S. (2002), "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab", *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), pp. 133-142

- Blunden, R. e McGuinness, N. (1993), "The Real Case Method: A Response to Critics of Business Education", *Case Research Journal*, Winter, pp. 106-119.
- Boehrer, J. (1990), "Teaching With Cases: Learning to Question", *New Directions for Teaching and Learning (The Changing Face of College Teaching)*, 42, pp. 41-57
- Bonoma, T. e Kosnik., T. (1989), "Learning by the Case Method in Marketing", *Harvard Business School Publishing*, July 13, 9-590-008.
- Borghini, S. e Cova, B. (2006), "Living with Brands in Industrial Contexts", paper presented in the 22th Conference of IMP Group in Milan, Italy
- Borys, B. and Jemison, D. B. (1989), "Hybrid Managements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*
- Boyce, A., King, V. and Harris, B. (1993), "The Case Study Approach for Pedagogists", Paper Presented at The Annual Meeting of The American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance, Washington D. C., March 24-28
- Brierty, E., Eckles, R. and Reeder, R. (1997), *Business Marketing*, Third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Brito, C. e Lencastre, P. (eds) (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo, Lisboa
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto
- Brooke, M. Z. (1986), *International Management: A Review of Strategies and Operations*, Hutchinson, London
- Buckley, P. and Casson, M. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Readings*, Macmillan, London
- Buckley, P. and Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Homes and Meier, New York
- Burgelman, R. A. (1983), "A Process of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), pp. 223-244
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining InternaTionalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131
- Casson, M. (1987), *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford
- Casson, M. and Buckley, P. J. (1988), "The Concept of Cooperation", *Management International Review*, 28, pp. 19-38

- Cateora, P.R. and Graham, J.L. (1996), *International Marketing*, McGraw–Hill, New York,
- Cateora, P. R. and Graham, J. L. (2001), *International Marketing*, McGraw-Hill, New York,
- Caves, R. E. (1971), “Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.
- Caves, R. E. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, New York
- Cavusgil, S. T. (1984), “Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization”, *Journal of Business Science Research*, 8 (2), pp. 195-208
- Cavusgil, S. T. (1980), “On The Internationalization Process of Firms”, *European Research*, 8 (6), pp. 273-281
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001), “Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach”, *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820
- Chittenden, F., Hall, G. & Hutchinson, P. (1996), “Small Firms Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation”, *Small Business Economics*, 8, pp. 59-67
- Corey, R. (1996), “The Uses of Cases in Management Education”, *Harvard Business School Publishing*, September 23, 9-376-240.
- Coviello, N. K. and Martin, K. A. M. (1999), “Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector”, *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp. 42-66
- Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999), “Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research”, *Management International Review*, 39 (3), pp. 223-256
- Craig, S. C., and Douglas, S. P. (2000), “Configural Advantage in Global Markets”, *Journal of International Marketing*, 8 (1), pp. 6-21
- Cyert, R. D. and March, J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando
- Day, G. S. and Wensley, R. (1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20

- Deeds, D. L. and Hill, C. W. L. (1998), “An Examination of Opportunistic Action Within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Firms”, *Journal of Business Venturing*, 11 (1), pp. 41-56
- Dibb, S., Simkim, L., Pride, W. e Ferrell, O. (2001), *Marketing Concepts and Strategies*, 4 th edition, Houghton Mifflin, Boston
- Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York
- Dunning, J. H. (1988), “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, 1, Spring, pp.1-31.
- Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29
- Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26
- Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity “, *International Business Review*, 9 (2), pp. 163-190
- Easton, G. (1992), *Learning From Case Studies*, Second edition, Prentice Hall, New York
- Eiriz, V. (2001) “Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas”, *RAC*, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2001: 65-90.
- Erskine, J. A. (1996), “Teaching with Cases”, Handout at the Case Writing Workshop, 13th WACRA International Conference, Warsaw School of Economics
- Estrela, A. (1999), *O Tempo e o Lugar das Ciências da Educação*, Coleção Educ. da Bib. Digital, Portugal, disponível em <http://educare.pt/BibliotecaDigitalPE/>
- Faulkner, D. (1992), Strategic Alliances: Cooperation for Competition, in Faulkner, D. and Johnson, G. (eds), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, London
- Firth, Michael (1993), “Price Setting and the Value of a Strong Brand Name”, *International Journal of Researching in Marketing*, 10 (4), pp. 381-386
- Fernández, Z. and Nieto, M. J. (2005), “Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, Vol. XVIII, 1, pp. 77-89
- Ford, D. (2001), *The Business Marketing Course*, John Wiley & Sons, Chichester, England

- Frambach, R. T., Wels-Lips, I. and Gundlach, A. (1997), "Proactive Product Service Strategies – An Application in the European Health Market", *Industrial Marketing Management*, 26, pp.341-352
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa
- Gallo, M. A. & García-Pont, C. (1996), *Important Factors in Family Business Internationalization*, Betterway Books, Cincinnati, O. H.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R. and Zwart, P. S. (2000), "The Internationalization process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, Oct., pp. 15-27
- Gao, T. (2004), "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link", *The Multinational Business Review*, Vol. 12, nº1, Spring.
- Gordon, G. L., Calantone, R. e Benedetto, C. A. (1993), "Brand Equity in the Business to Business Sector: Na Exploratory Study", *Journal of Product and Brand Management*, 2 (3), pp. 4-16
- Graham, E. M. (1978), "Transnational Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon", *Journal of Post-Keynesian Economics*, 1 (1), pp. 82-89
- Gross, A., Banting, P., Meredith, L. and Ford, D. (1993), *Business Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, Toronto
- Grupo de Lisboa, 1994, *Limites à Competição*, Publicações Europa-América, Lisboa
- Gupta, Y. P., and Somers, T. M. (1996), "Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational performance Relationships: A Path Analysis Approach", *Production and Operations Management*, 5 (3), pp.204-233
- Haaken, S. e Christensen, G. (1999), "Interactive Case Studies – Enablers for Innovative Learning", 6 th EDINEB Conference of Educational Innovation in Economics and Business, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Hadjikhani, A. (1997), "A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model", *Management International Review*, 37 (2 - special issue), pp. 43-66.
- Han, C. M. and Terpstra, V. (1988), "Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products", *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp. 235-255
- Harling, Kenneth e Akridge, Jay (1998), "Using the Case Method of Teaching", *Agribusiness*, 14 (1), pp. 1-14.

- Hassan, S. S. and Katsanis, L.P. (1991), "Identification of Global Consumer Segments: a Behavioural Framework", *Journal of International Consumer Marketing*, 3 (2), pp.11-29
- Hedge, V. G., Kekre, S., Rajiv, S. and Tadikamalla, P. R. (2005), "Customization: Impact on Product and Process Performance", *Production and Operations Management*, 14 (4), pp. 388-399
- Hennart, J.-F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor
- Hennart, J.-F. (1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374.
- Hennart, J.-F. (1991), "The Transaction Cost Theory of Joint Venture. An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", *Management Science*, 37: 483-497.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Kim H. (1997), "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 767-798
- Holt, Douglas, Quelch, J. and Taylor, E. (2003), *Managing the Transnational Brand: How Global Perceptions Drive Value*, Working Paper, Harvard Business Review
- Hong, S. T. and Wyer, R. S. (1989), "Effects of Country-of- Origin and Product-Attribute Information Processing Perspectives", *Journal of Consumer Research*, 16 (2), pp.175-187
- Husock, H. (2000), "Using a Teaching Case", White Paper, Kennedy School of Government, USA, disponível em <http://www.ksgcase.harvard.edu>.
- Hutton, J. G. (1997), "A Study of Brand Equity in an Organisational-Buying Context", *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), pp. 428-439
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT press, Cambridge.
- Jain, S. C. (1987), *Perspectives of International Strategic Alliances – Advances in International Marketing*, JAI Press, New York
- Jeannet, J. P. and Hennessey, H. D. (1988), *International Marketing Management: Strategies and Cases*, Houghton Mifflin, Boston
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London



Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 35-40

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322

Johnson, G. and Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, 5th Ed., Prentice Hall, New York.

Jolly, D. (2002), "Alliance Strategy: Linking Motives With Benefits", *European Business Forum*, 9, Spring., pp. 47-50

Kapferer, J. N. (1991), *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York

Kapferer, J. N. (1992), "How Global Are Global Brands?", in ESOMAR Conference Proceedings: The Challenge of Branding Today and in the Future, Brussels, ESOMAR, 199-215

Kapferer, J. N. (2004), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London

Kapferer, J. N. (2005), "The Post-Global Brand", *Brand Management*, 12 (5), pp. 319-324

Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Kim, J., Reid, D., Plank, R. e Dahlstrom, R. (1998), "Examining the Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Business to Business Marketing*, 5 (3), pp. 65-89

Kim, W.C., Hwang, P., Burgers. W.P. (1993), "Multinationals' Diversification and the Risk-Return Trade-Off", *Strategic Management Journal*, 14(6), pp. 257-286.

Kindleberger, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven

Knickerbocker, F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston,

Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive value-Added Chains", *Sloan Management Review*, 26 (4), pp. 15-28

Kotler, P. (1986), "Global Standartization – Courting Danger", *The Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), pp. 13-15

- Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milénio*, 10ª Ed., Prentice Hall, São Paulo
- Krikstponytė, I. and Pukelienė, V. (2003), “Strategic Alliances Management in the Context of Globalization”, *Organizacijų Vadyba, Sisteminiai Tyrimai*, 25, pp. 125-138
- Kuhn, K. e Alpert, F. (2004), “Applying Keller’s Brand Equity Model in a B2B Context: Limitations and an Empirical Test”, Proceedings of the ANZMAC Conference, Dec, Wellington, New Zealand
- Kyj, M. J. (1987), “Customer Service as a Competitive Tool”. *Industrial Marketing Management*, 16, pp. 225-230
- Kyj, L. S. and Kyj, M. J. (1994), “Customer Service: Product Differentiation in International Markets”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (4), pp. 41-49
- Kyj, R. and Lancioni, M. J. (1989), “Is a Global Customer Service Policy Desirable?”, *International Journal of Physical Distribution & Materials*, 19 (10), pp. 10-13
- Lalonde, B. J. and Zinszer, P. H. (1976), *Customer Service: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, IL
- Le Maire, J. P. (1999), *Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa*, Instituto Piaget, Lisboa
- Le Maire, J. P. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª Edição, McGraw Hill, Lisboa
- Leersnyder, J. M. (1986), *Marketing Internacional*, Dalloz, Paris
- Lencastre, P. (2005), A Marca, O Sinal, A Missão e a Imagem, in Lencastre, P. (coord.), *O Livro da Marca*, Publicações D. Quixote, Lisboa
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V. (1996), *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*, 6ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Levitt, T. (1972), “Production-line Approach to Service”, *Harvard Business Review*, 50 (5), pp. 41-52
- Levitt, T. (1980), “Marketing Success through Differentiation of Anything”, *Harvard Business Review*, Jan.-Febr., pp. 83-91
- Levitt, T. (1983), “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, 61, May-June, pp. 92-102.

- Lorange, Peter and Roos, Johan (1993), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, Oxford.
- Lorange, P. and Roos, J. (1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Basil Blackwell, Oxford
- Lorga, S. (2002), *A Internacionalização e os Mecanismos de Cooperação*, Working Paper, Universidade Católica, Porto
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001), “The Internationalization and Performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 565-586
- Luostarinen, R. and Welch, L. (1990), *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsinki
- Lynch, J. e Chernatony, L. (2004), “The Power of Emotions: Brand Communication in Business to Business Markets”, *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 403-419
- Machado, Carlos (2004), *Factores de Internacionalização das Empresas*, Textos de Apoio à Cadeira de Estratégias de Internacionalização de Empresas da EEG da Universidade do Minho
- Magriço, V. (2003), *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*, Celta Editora, Oeiras.
- Magriço, V. (2005), *Globalização e Alianças Estratégicas entre Empresas*, disponível em [http://www.janusonline.pt/2005/2005\\_2\\_13.html](http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_13.html)
- Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003), “Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions”, *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31
- Mathieu, V. (2001), “Product Services: From a Service Supporting the product to a Service Supporting the Client”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), pp. 39-58
- McDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994), “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, 9 (6), pp. 469-487
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., Mazur, J. and Polska, P. (2001), “Leadership and Cooperation in Marketing Channels: A Comparative Analysis of the United States, Finland and Poland”, *International Marketing Review*, 18, pp. 633-666

- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F. and Dubinsky, A. J. (2006), “Strategic Alliances in International distribution Channels”, *Journal of Business Research*, 59, pp. 1094-1104
- Melin, L. (1992), “Internationalization as a Strategic Process”, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118
- Merseth, K. (1997), *Cases in Educational Administration*, Allyn & Bacon, New Jersey
- Meyer, R. (1996), “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion”, *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam
- Michell, P., King, J. e Reast, J. (2001), “Brand Values Related to Industrial Products”, *Industrial Marketing Management*, 30 (3), pp. 415-425
- Mitroff, I. I. (1987), *Business Not as Usual*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco,
- Mudambi, S. (2002), “Branding Importance in Business to Business Markets. Three Buyer Clusters”, *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 525-533
- Murray, E. A. and Mahon, J. F. (1993), “Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?”, *Long Range Planning*, 26 (4), pp. 102-111
- Naisbitt, J. (1998), *Macrotendências – Dez Novas Orientações que Transformaram as Nossas Vidas*, Editorial Presença, Lisboa
- Niederhoffer, M. (1991), “The Evolution of Strategic Alliances : Opportunities for managerial influence”, *Journal of Business Venturing*, 6 (4 - July), pp. 237-257
- O’Grady, S. and Lane, H. W. (1996), “The Phisic Distance Paradox”, *Journal of International Business Studies*, 27 (2), pp. 309-334
- Olins, W. (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible trough Design*, London, Thames and Hudzon
- Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (1983), “An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing”, *Columbia Journal of World Business*, 18, pp. 73-79
- Oviatt, B. M. and McDougall, P.P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp. 45-64
- Pedro, M. (2005), O Valor da Marca, in Lencastre, P. (coord.), *O Livro da Marca*, Publicações D. Quixote, Lisboa,
- Peng, M. W. (2001), “The Resource-Based View and International Business”, *Journal of Management*, 27 (6), pp. 803-829

- Pine, J. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston
- Ploetner, O. and Ehret, M. (2006), “From Relationships to Partnerships – New Forms of Cooperation Between Buyer and Seller”, *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 4-9
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, pp. 124-127
- Porter, M. E. (1986), “The Strategic Role of International Marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, 3, pp. 17-21
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York
- Preece, S.B., Miles, G., Baet, M.C. (1999), “Explaining the International Intensity and Global Diversity of Earlystage Technology-Based Firms”, *Journal of Business Venturing*, 14, pp. 259–281
- Ramos, C. S. (2002), *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamentos*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, FEP, Porto
- Reynolds, P.D. (1997), “New and Small Firms in Expanding Markets”, *Small Business Economics*, 9(1), pp. 79–84.
- Ricardo, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London
- Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*,: D. C. Heath, Lexington, MA
- Root, F. R. (1988), Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements, in Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), *Co-operative Strategies in International Business: Join-ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York, pp. 69-80.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York
- Root, F.R. (1982), “Why Every Company Needs a Strategy for Global Competition?”, *Management Review*, 71 (5), p. 34
- Roseira, C. (2006), *O Impacto da Gestão de Fornecedores nas Empresas Industriais*, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, FEP, Porto
- Rosenthal, D. and Brown, L. (2000), *Cases in Strategic Marketing*, Prentice-Hall, New Jersey

- Rozin, R. S., e Magnusson, L. (2003), “Processes and Methodologies for Creating a Global Business to Business Brand”, *Journal of Brand Management*, 10 (3), pp. 185-207
- Rugman, A. M. (1979), *International Diversification and the Multinational Enterprise*, New York, Lexington Books
- Safizadeth, M. H., Ritzman, L. P., Mallick, D. (2000), “Revisiting Aternatives Theoretical Paradigms in Manufacturing Strategy”, *Production and Operations Management*, 9 (2), pp. 111-127
- Salomon, R. and Shaver, J. M. (2005), “Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants”, *Strategic Management Journal*, 26, pp. 855–871
- Samli, A., Jacobs, C. and Willis, J. (1992), “What Presale and Postsale Services Do You Need To Be Competitive?”, *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 33-41
- Sarathy, R. and Terpstra, V. (1991), *International Marketing*, 5<sup>th</sup> Edition, Dryden Press, Orlando
- Saunders, J. e Watt, F. A.(1979), “Do Brands Names Differentiate Identical Industrial Products?”, *Industrial Marketing Management*, 8, pp. 114-123
- Schuilng, I. and Kapferer, J. N. (2004), “Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers”, *Journal of International Marketing*, Vol. 12 (4), pp. 97-112
- Shan, W. and Song, J. (1997), “ Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry”, *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 267–284.
- Shipley, D. e Howard, P. (1993), “Brand-naming Industrial Products”, *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 59-66
- Shocker, A.D., Srivastava, R. K. and Ruckert, R. W. (1994), “Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue”, *Journal of Marketing Research*, 31(2) - Special Issue on Brand Management, pp. 149-158
- Silva, G. (1992), *Métodos e Técnicas Pedagógicas*, Companhia Nacional de Serviços S. A. CNS, Lisboa
- Silva, G. (1997), *Métodos Activos*, Companhia Nacional de Serviços S.A. CNS, Lisboa
- Simões, V. C. (1997), Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.

Simões, V. C. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*, Conselho Económico e Social, Fev. 1997

Simon, C. J. and Sullivan, M. W. (1993), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach”, *Marketing Science*, 12 (1)

Sinclair, S. A. e Seward, K. E. (1988), “Branding a Commodity Product”, *Industrial Marketing Management*, 17 (1), pp. 23-33

Singh, M. (1990), “Service as a Marketing Strategy: A Case Study at Reliance Electric”, *Industrial Marketing Management*, , 19 (3), pp. 193-200

Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons, London, disponível em <http://books.google.co.uk/>

Sousa, F.F. (1997) “Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos”, *Economia e Prospectiva*, Vol. 1, nº 2.

Steenkamp, J.E. M., Batra, R., Alden, D. L. (2003), “How Perceived Globalness Creates Brand Value”, *Journal of International Business Studies*, 34 (1), pp. 53-65

Stinchcombe, A. L. (1965), Social Structure and Organizations, in March, J. (ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 142–193.

Swiercz, P. (2005), “SWIF Learning: A Guide to Student-Written, Instructor-Facilitated”, *Case Writing*, EUA, disponível em <http://college.hmco.com/business/resources/casestudies/students/swif.pdf>.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa

Tellis, W. (1997), “Introduction to Case Study”, *The Qualitative Report*, 3 (2), Jul., disponível em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

Terpstra, V. (1987), “The Evolution of International Marketing”, *International Marketing Review*, 4, pp. 47-59

Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Preager Publishers, New York, pp. 21-40

Van Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, C. e Streukens, S. (2005), “Marketing Antecedents of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Specialty Chemicals”, *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 841-847

Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Wagner, W. B. and LaGarce, R. (1981), “Customer Service as a Marketing Strategy”, *Industrial Marketing Management*, 10, pp. 31-41
- Ward, J. L. (1998), Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, 10, 323-337
- Webster, F. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, Third Edition, John Wiley & Sons, New York
- Webster, F. E., e Keller, K. L. (2004), “A Roadmap for Branding in Industrial Markets”, *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 388-402
- Welch, L. S. and Luostarinen, R. (1989), “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, 2, pp. 34-55
- Welford, R. and Prescott, K. (1994), *European Business – An Issue-Based Approach*, 2nd Edition, Pitman Publishing, London
- Wolfe, A. (1991), “The Single European Market: National of Euro-Brands”, *International Journal of Advertising*, 10 (1), pp. 49-58
- Wolf, J. A. and Pett, T. L. (2000), “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”, *Journal of Small Business Management*, 38: 34-47.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre
- Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S. (1995), *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, J. R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hamel Hempstead & Englewood Cliffs
- Zahra, SA, Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000), “ International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance”, *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.