

Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade

Strategy, Innovation and Change:
Case Studies on Competitiveness

Manuel Au-Yong Oliveira

Ramiro Gonçalves

(coordenação)



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade

Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness

Manuel Au-Yong Oliveira

Ramiro Gonçalves

(coordenação)



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Título

Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade
Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness

Autor

Manuel Au-Yong Oliveira
Ramiro Gonçalves
(Coordenação)

Design e serviços de pré-impressão

Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas
Universidade de Aveiro

Editora

UA Editora
Universidade de Aveiro
Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia

1.^a edição – outubro 2017

ISBN

978-972-789-520-5

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio da UA Editora e da Dra. Cristina Borges e da Dra. Ana Bela Martins em particular. Agradecemos também o esforço de todos os co-autores envolvidos e também às empresas e organizações focadas, por terem aberto as suas portas à pesquisa científica e aplicada, nos casos concretos. Um agradecimento também aos cidadãos que responderam aos inquéritos administrados. Igualmente, aos colegas e alunos do meio académico que servem de inspiração diária para a nossa investigação, a todos o nosso muito obrigado. Finalmente, um agradecimento especial às nossas famílias, pela sua paciência e pelas horas passadas a trabalhar em vez de estar a disfrutar da vossa companhia.

Manuel Au-Yong Oliveira

Ramiro Gonçalves



Prólogo

Como Diretor do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) só me posso congratular com esta publicação que inclui perspetivas de alunos e docentes do DEGEIT e da Universidade de Aveiro, mas não só. Os casos práticos aqui contidos poderão elucidar sobre como empresas de sucesso procuram e conseguem crescer. Pretendemos que o ensino seja cada vez mais aplicado a questões reais e os casos de estudo aqui abordados são um exemplo disso. Desta forma são fornecidas lições e boas práticas importantes para leitores quer do mundo académico, quer do mundo empresarial. Esta publicação é de índole académica, mas está próxima da indústria e do mundo profissional, e é assim que deverá ser, quer na área do turismo, da gestão, ou da engenharia industrial. As publicações de qualidade são um indicador do avanço das sociedades modernas e esperamos que este esforço continue.

*Carlos Costa, Professor Catedrático,
Diretor do DEGEIT, Universidade de Aveiro
E-mail: ccosta@ua.pt*

Índice

III	Agradecimentos
V	Prólogo
1	Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade - Introdução <i>Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness - Introduction</i> Manuel Au-Yong Oliveira & Ramiro Gonçalves (Coordenação/Editors)
5	Arch Valadares: Relançamento de uma Marca Histórica Daniela Araújo, Filipe Cunha, Raquel Santos
35	Grupo Civilcasa: como Crescer em Contexto de Crise Económica? Raquel Caetano, Carolina Fernandes
53	Caso de Estudo Climar, S.A. – O Processo de Internacionalização Diana Sarabando, Marlene Pinto, Khynara Araújo, Sabrina Rocha
71	Alianças Estratégicas: Um meio para a Internacionalização – O Caso Prático da Colep Ana Catarina Teixeira, Joana Ferreira
89	Analysis of the Data Culture Sample Test involving Students from a Major University in Portugal Robert Matthé
107	Inovação: Alfaiataria – A Tradição Modernizada Ana Sofia Lima, Beatriz Rodrigues, Carolina Lopes, João Palma
121	Quais são as Melhores Estratégias de Motivação na DHL Portugal? Valentina Gonçalves Cristóvão, Denise Pinto, Ana Cristina Silva
135	Deutsche Post DHL Group – Competing with Rivals Globally to Deliver Parcels Safely and Efficiently João Barreiros, Manuel Au-Yong Oliveira
147	ECCO'LET – A Importância do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento Ana Catarina Oliveira, Sílvia Almeida, Sofia Barbosa, Tiago Resende
161	The Erasmus Program and the Erasmus Student Network Urszula Rolka, Rafał Majer, Adrian Usiak, Michał Zadorożny
181	Fashion Accessories and Textiles – Parfois and the Process of Innovation in Marketing Manuel Au-Yong Oliveira, Cheila Ferreira, Clarisse Robalinho, Laura Carlos, Teresa Pereira
189	Fusões e Aquisições: Caso de Estudo sobre a Formação da Gres Panaria Portugal através da Aquisição da Margrés e da Love Tiles Cátia Matos, Francisco Rodrigues, Godofredo Lobo, Sandy Silva
209	A Responsabilidade Social no Grupo CH Ana Rebelo, Ana Nunes, Júlia Martins, Lília Maneca
223	Como Construir uma Incubadora de Empresas de Sucesso? A IEUA e a Servant Leadership Cláudia Silva, Manuel Au-Yong Oliveira
237	The Effectiveness of a Niche Market Company: What Makes KERAjet a Market Leader

- Ana Malveira, Heloísa dos Santos, Lenka Novotná, Mafalda Fortes, Zuzana Nova
- 255 Um Caso de Sucesso de uma Coffee House em Aveiro – Estratégia na MONLOU**
Ana Rita da Costa Ventura, Maria Francisca Costa de Lima, Sara Cristina da Costa Ventura
- 275 Nexx Helmets – Um Caso de Estudo sobre a Inovação No Design Do Produto**
Ana Margarida Quintela dos Santos Cruz, João Gil Gonçalves Rocha da Silva, Pedro Miguel Mira Martins, Soraia Filipa Loureiro Coimbra de Sousa
- 289 Prioritizing Investments in Technology: Doing More With Less as Information Systems Make Way into the Boardroom**
Jorge Pereira, Manuel Au-Yong Oliveira, José Martins, Vítor Santos, Ramiro Gonçalves
- 297 Estratégia da Raposeira e Murganheira no Mercado de Espumantes – Caso de Estudo**
Heloiza De Laquila, Nuno Pena, Sara Nunes, Tiago Silva
- 313 Internacionalização e Inovação – Um Caso de Estudo sobre a Recer**
Ana Marques, Daniela Costa, Mónica Silva, Sarah Le Guidec, Tânia Pereira
- 329 Inovação na Renova: mais do que papel higiénico colorido**
Andreia Ferrão da Silva, Florbela Cunha
- 343 Responsabilidade Social – Uma Estratégia Corporativa?**
Luís Roberto
- 351 Estudo de Caso da Companhia Aérea de Baixos Custos Ryanair: Aumentar os Lucros e Baixar os Preços**
Bruna Salgueiro, Daniel Jaló, José Liceia
- 369 Ryanair Case Study – How Far has Ryanair, as a Low Fare Airline, Already Adjusted to the Standards of Full Service Airlines?**
Haralds Deisons, Justyna Anna Wierzbicka, Lara Sophie Jana Kleene,
- 381 Talkdesk – Call Centre Software at its Best – Unicorn in Sight?**
Manuel Au-Yong Oliveira, João Pedro Costa
- 393 A Inovação Do Twitter No Mercado Das Redes Sociais**
Joana Oliveira, Pedro Tribuzi, Ricardo Pereira, Sara Pinto
- 411 Using Simulation in the Electronics Industry as A Strategic Tool for Productivity Improvement**
Sara Costa, Ana Luísa Ramos, José Vasconcelos Ferreira
- 421 Why Chocolate? How an Unexciting Business Can Be Very Sweet for Shareholders – The Case of See's Candies**
Manuel Au-Yong Oliveira, Raquel Matias-Fonseca

Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade - Introdução

Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness - Introduction

Manuel Au-Yong Oliveira & Ramiro Gonçalves (Coordenação/Editors)

Introdução

Este livro sobre estratégia, inovação e mudança aborda diversas áreas – áreas tais como a simulação, a tecnologia, a internacionalização, o *outsourcing*, a integração vertical, a liderança, a gestão de recursos humanos, a educação, as aquisições, a cultura (nacional e corporativa), o marketing, a responsabilidade social corporativa, a inovação, o empreendedorismo e os modelos de negócio. A estratégia, quer da perspectiva da formulação, quer da perspectiva da implementação (figura 1), torna-se um imperativo em tempos de grande evolução tecnológica e mudança. Em que mercados devo competir? Qual a abordagem melhor para o mercado? Quem serão os meus competidores? Como deverei organizar a minha empresa? Quais são as minhas forças e quais são as minhas fraquezas, a nível interno? Quais são as oportunidades e quais são as ameaças presentes no ambiente externo? Quem serão os melhores clientes para os meus produtos e serviços? Como deverei organizar-me para maximizar a minha reputação entre os meus stakeholders? Que tipo de ferramentas de conceção estratégica poderei usar para ajudar o meu negócio a crescer de forma sustentada? Os capítulos deste livro, cada um retratando uma realidade diferente, procuram fornecer soluções para estas e outras questões pertinentes, para estratégias nacionais e também internacionais.



Figura 1. Formulação e implementação da estratégia (elaboração própria)

A liderança orientada para o cliente é necessária para se poder implementar com sucesso a estratégia empresarial. Mas antes, a formulação da estratégia pressupõe conhecimento sobre diversas realidades. Nenhuma empresa, hoje em dia, pode virar as costas à responsabilidade social e ao empreendedorismo e inovação, que são essenciais (figura 1).

O livro tem capítulos em inglês e em português, face à crescente importância destas duas línguas para as universidades portuguesas, que estão a internacionalizar a sua oferta e o seu contacto com o mercado. O livro inclui assim contributos de estudiosos de nacionalidade portuguesa, inglesa, francesa, polaca, alemã, látvia, checa e belga. Na leitura dos capítulos os leitores são convidados a pesquisar o livro por palavras-chave – responsabilidade social, inovação, internacionalização, tecnologia, entre outros, de forma a ir de encontro aos seus interesses.

O contexto da crise económica é também focado, pois para empresas serem bem-sucedidas têm que tomar em conta como as condições macro-económicas afetam as suas vendas – sendo que uns bens são mais afetados pela crise do que outros (o chocolate é relativamente imune a recessões, podendo até mesmo beneficiar de uma crise, pois melhora a disposição ao ser ingerido – por outro lado, a construção civil sofreu muito em anos recentes e por isso requer a internacionalização, para fora de Portugal, no caso de empresas nacionais, para se poder sobreviver).

Agradecemos, por último, a paciência dos co-autores, devido ao alargado período de tempo que foi necessário para editarmos todos os capítulos do livro. No entanto, a responsabilidade de cada capítulo permanece unicamente com os respetivos co-autores dos mesmos.



Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar, DEGEIT, Universidade de Aveiro
Membro integrado do GOVCOPP
E-mail: mao@ua.pt



Ramiro Gonçalves, Professor Associado com Agregação, Escola de Engenharias, UTAD
Investigador Integrado do INESC TEC
E-mail: ramiro@utad.pt

Co-Editores, Aveiro, 31 de Julho de 2017

Arch Valadares: Relançamento de uma Marca Histórica

Daniela Araújo¹, Filipe Cunha², Raquel Santos³

¹ Universidade de Aveiro (PORTUGAL), daniela.araujo@ua.pt

² Universidade de Aveiro (PORTUGAL), cunhafilipe@ua.pt

³ Universidade de Aveiro (PORTUGAL), raquelssantos@ua.pt

Resumo

O presente estudo de caso tem como objetivo principal a análise da estratégia utilizada pela ARCH, S.A. para relançar e reposicionar a marca Valadares.

A ARCH foi fundada em setembro de 2014 com o único objetivo de recuperar a marca Valadares, da Fábrica Cerâmica Valadares, que foi dada como falida em 2012.

A “ARCH aposta numa estratégia voltada para o futuro, respeitando, porém, o legado histórico da marca Valadares. Este projeto industrial vai tirar partido de parte das instalações, know-how dos trabalhadores e notoriedade da marca adquiridos ao longo de mais de 90 anos de existência.” (ARCH, 2015).

Foi realizada uma entrevista presencial e semiestruturada (com guião de entrevista) ao Artur Castro, Diretor Financeiro da ARCH Valadares, para apurar as estratégias subjacentes ao processo de recuperação da marca. A entrevista foi transcrita na íntegra e teve uma duração de uma hora.

Palavras-chave: estratégia, inovação, diferenciação, cerâmica, Valadares, insolvência

1. Introdução

Com este trabalho pretendemos analisar o processo de relançamento da marca Valadares, após ter sido dada como insolvente devido a uma prática de gestão obsoleta, segundo se apurou na entrevista ao Diretor Financeiro da ARCH, e segundo Carvalho e Soares (2014): “A falência da empresa está envolta em suspeitas de má gestão por parte dos anteriores acionistas e esta foi uma das razões que levou Eduardo Vítor Rodrigues a envolver-se neste processo. “Há dois tipos de insolvência. Ou a empresa colapsou e acabou ou houve má gestão. Na Valadares foi má gestão. A empresa é viável”, disse.” Havia ainda uma elevada quantidade de dívidas acumuladas. Com efeito, pode ler-se do Plano de Insolvência o seguinte, sobre as dívidas da antiga empresa:

“Sobre a impossibilidade de um plano de recuperação – Da posterior especialização da informação já elencada pelo AI [Administrador da Insolvência] no relatório anteriormente apresentado, resultou claramente a conclusão pela impossibilidade de recuperação da insolvente, desde logo pela sua estrutura de capital altamente deficitária, cuja cobertura implicaria um avultado investimento de cerca de 150 milhões de Euros ou o perdão integral do passivo da empresa, com o inerente e óbvio prejuízo dos seus credores e a impossibilidade legal quanto à avultada dívida fiscal.” (Plano de Insolvência, 2012, p.12).

Dos credores, “o Millennium BCP, era, destacadamente, o maior credor da empresa, com 74,3 milhões de euros a haver, dos 96 milhões de dívida da empresa [...] a Cerâmica de Valadares

tinha ainda contas a ajustar com as Finanças, a Segurança Social e os antigos trabalhadores da empresa, cujos créditos ascendiam a mais de dez milhões de euros.” (Carvalho e Soares, 2014).

O caso de relançamento da marca Valadares foi documentado em artigos internacionais (Associated Press, 2015), onde se refere que a principal mudança passou pelo abandono da estratégia de produção em grandes quantidades e os preços baixos, próprios de uma economia de escala. A recente empresa detentora da marca Valadares passou a apostar na inovação e na qualidade e a estar atenta às tendências do mercado.

O objetivo do presente artigo pauta-se por contextualizar o projeto ARCH, desde o seu surgimento até à estratégia de recuperação da marca Valadares, e por explicar quais as estratégias atuais de reposicionamento desta.

2. Metodologia

A metodologia adotada para a elaboração do presente artigo foi a investigação qualitativa (Mason, 2002). A pergunta de investigação a que procurámos responder foi qual a estratégia adotada pela ARCH para relançar e reposicionar a marca Valadares, uma marca histórica falida. Após contacto com a ARCH Valadares, de modo a reunir o máximo de informação possível sobre a estratégia que permitiu o relançamento da marca, foi marcada uma entrevista com o Artur Castro, Diretor Financeiro da empresa. Os dados que serviram de base à realização do artigo, posteriormente interpretados, foram reunidos essencialmente na entrevista. Como dados secundários foi utilizada informação de artigos de jornal, da página web do Administrador de insolvência da Fábrica de Cerâmica Valadares, do website da ARCH, S.A. (criada inicialmente após a insolvência) e da ARCH Valadares (empresa atualmente) e literatura relevante.

Foi elaborado um guião de entrevista semiestruturado com o intuito de facilitar o desenvolvimento da entrevista e de proporcionar uma certa flexibilidade e adaptabilidade à mesma. Através de perguntas de resposta aberta, garantimos a abordagem de todos os tópicos de interesse e um maior aprofundamento da matéria.

As perguntas constantes no guião de entrevista encontravam-se ordenadas por ordem cronológica, isto é, referentes ao passado, ao presente e ao futuro. As perguntas foram elaboradas tendo por base uma pesquisa realizada a priori acerca do processo de insolvência da Fábrica de Cerâmica Valadares, do projeto ARCH e da atual empresa ARCH Valadares.

A entrevista teve a duração de uma hora e foi realizada na sede da empresa ARCH Valadares, em Valadares, tendo sido guardada em suporte áudio e transcrita na íntegra (ver apêndice), para facilitar a posterior análise. O conteúdo das respostas obtidas foi examinado a fim de identificar os vários processos subjacentes à recuperação da marca histórica Valadares. Após a entrevista, foi-nos facultada uma visita guiada pelas instalações da empresa, que incluiu a área de produção, onde nos foi possível observar os vários processos de fabrico e obter algum contacto com um número variado de colaboradores repartidos por diversas funções. Esse contacto permitiu a perceção do quão importante para a empresa é o know-how dos seus colaboradores, o que foi bastante enfatizado durante a entrevista. Por fim, visitámos a sala de exposições onde se encontravam alguns produtos da marca.

3. Definição de alguns conceitos-chave

Num mercado altamente competitivo e globalizado, onde as empresas lutam diariamente por um lugar de destaque e se esforçam por garantir a sua continuidade, a estratégia corporativa adquire especial relevo. Os avanços tecnológicos (Gonçalves e Oliveira, 2010), as crises económicas mundiais e os problemas ambientais são alguns exemplos das transformações que o mundo atual vive e que podem originar alguma turbulência empresarial. Assim, é necessário que os gestores empresariais saibam acompanhar estas mudanças de modo a não serem surpreendidos pela concorrência e a assegurarem a sobrevivência das suas empresas.

É neste campo que a estratégia se destaca por ser um fator chave no sucesso empresarial. Uma estratégia, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e de ações designadas para explorar competências nucleares e obter uma vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva é alcançada quando a empresa implementa uma estratégia que os seus concorrentes são incapazes de duplicar ou que é demasiado dispendiosa de ser imitada (Hitt et al., 2011).

Em suma, a estratégia, por um lado, envolve a criação de uma posição valiosa e única no mercado e, por outro, encontra-se ligada ao conceito de “diferenciação”, pois cabe à empresa decidir que conjunto de atividades distintas dos seus concorrentes a empresa realizará para alcançar as suas metas.

Todas as decisões e ações tomadas no âmbito da definição de uma estratégia empresarial fazem parte do chamado processo de gestão estratégica, que permitirá à empresa alcançar uma competitividade estratégica e obter retornos acima da média (Hitt et al., 2011). O processo de formulação da estratégia procura envolver todos os departamentos de uma empresa para que as suas políticas e ações sejam coerentes e estejam direcionadas para o mesmo conjunto de objetivos (Porter, 1980).

Segundo Porter (1980), qualquer empresa que esteja presente num mercado e a competir com outras empresas possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Para o autor, uma estratégia competitiva é a combinação dos objetivos que a empresa aspira atingir e os meios utilizados para o fazer. Essa estratégia competitiva é então alcançada quando uma empresa formula e implementa com sucesso uma estratégia de criação de valor (Hitt et al., 2011).

Existem três tipos de estratégias genéricas (Porter, 1980) potencialmente eficazes para superar empresas concorrentes num mesmo mercado, e que podem ser combinadas ou utilizadas de forma individual:

Liderança pelos custos – nesta estratégia competitiva a empresa lidera pelos custos, isto é, o seu baixo custo em relação às empresas concorrentes é o seu ponto central.

Diferenciação – esta estratégia é utilizada para diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa criando assim algo novo, único, na área de negócio em que a empresa se insere.

Foco – consiste no enfoque num grupo particular de compradores ou em determinado mercado geográfico, segmento ou linha de produto. Esta estratégia permite à empresa alcançar a diferenciação, ao conhecer as necessidades de um alvo particular, e ser inovador, ou alcançar baixos custos, ao servir esse alvo específico com processos que permitem o baixo custo (Porter, 1980).

Há ainda a possibilidade de integrar o baixo custo com a diferenciação, para uma estratégia de Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005).

Para dar resposta aos desafios que todos os dias são lançados pelo mercado mundial, muitas empresas optam por internacionalizar (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015) o seu negócio. A internacionalização, como resultado estratégico, representa uma solução para os problemas resultantes da crise económica global e, quando bem-sucedida, constitui uma vantagem competitiva para as empresas. No entanto, esta não deve ser considerada de ânimo leve, pois tal como qualquer estratégia, comporta riscos.

4. História da Empresa

4.1. Background empresarial

A Fábrica de Cerâmica Valadares, Lda. foi fundada no dia 15 de abril de 1921, com o capital social de 140.000 escudos e foi uma das mais antigas empresas de cerâmica em Portugal. Começou por se dedicar à produção de artigos de barro vermelho como tijolos e telhas, fornos de cozer pão, garfos, sifões, azulejos variados e loiça sanitária. Nos anos 30 iniciou a sua produção de loiça de faiança, afirmando-se a nível nacional e internacional pelo requinte das suas mais variadas peças e desenho na área da loiça decorativa portuguesa, sempre na vanguarda relativamente ao prestígio dos seus produtos. Na década de 80, a Valadares passa a dedicar-se exclusivamente à produção de loiça sanitária e de acessórios cerâmicos para quartos de banho, seguindo as tendências mundiais e a preocupação setorial com a especialização dos produtores. Nos anos 90, a marca Valadares passa a estar presente em mais de 70 países e, ao longo da sua história, foi sendo vencedora de vários prémios que afirmavam a sua qualidade e capacidade técnica. Por volta de 2007, apesar da sua afirmação em mercados externos e de uma unidade fabril com uma área de 18 campos de futebol, a empresa não soube acompanhar o redimensionamento do mercado que tem vindo a ser afetado pela crise do setor imobiliário. Face a esta realidade, a concorrência baixou os preços e a empresa Valadares não conseguiu posicionar-se devido aos seus elevados custos de produção. Posto isto, a empresa contraiu dívidas incomportáveis que levaram a um processo de insolvência no ano de 2012.

4.2 Surgimento da ARCH Valadares

Em setembro de 2014 foi criada a empresa ARCH Valadares, constituída por antigos quadros intermédios da empresa Fábrica Cerâmica de Valadares, nomeadamente por dois engenheiros – Henrique Barros e Rocha Ferreira; e ainda pelo diretor comercial da Valadares Espanha – José António Caraballo; assim como pelo responsável pela consultoria de gestão, relativa à insolvência – Artur Castro.

Esta é uma empresa com personalidade jurídica distinta da Fábrica Cerâmica de Valadares, tendo sido criada com o objetivo de encontrar uma solução para a viabilização da marca Valadares.

Após uma tentativa falhada de venda do estabelecimento, a ARCH encontrou outra solução assente no conceito Management Buyout, que com o contributo de investidores privados portugueses e espanhóis permitiu relançar a marca.

O projeto da ARCH pauta-se por redirecionar para o futuro uma marca com alto valor histórico.

5. Análise e Resultados

5.1. Contextualização

A atual empresa de cerâmica ARCH Valadares foi fundada a 14 de setembro de 2014, “no âmbito do processo de revitalização” e de “recuperação da vertente industrial e comercial da marca Valadares” (entrevistado Artur Castro, 2015).

A marca Valadares, da Fábrica de Cerâmica Valadares, S.A., faliu em 2012, ano em que se iniciou o seu processo de insolvência. Artur Castro, juntamente com dois engenheiros – um antigo diretor de produto e um antigo diretor de produção – e o antigo diretor comercial da Valadares Espanha, José António Caraballo, foram solicitados pelo Administrador de Insolvência para prestarem uma colaboração técnica no âmbito da procura de uma solução viável para a Fábrica de Cerâmica Valadares. Sob a consultoria de Artur Castro na área financeira, para gerir e dar suporte à massa insolvente, e com José António Caraballo encarregue da vertente do projeto comercial, numa primeira tentativa de solução colocou-se a hipótese de venda do estabelecimento. Crucial na elaboração do projeto (e da solução encontrada) foi a experiência e conhecimento setorial dos engenheiros Henrique Barros e Rocha Ferreira. Após a aprovação da venda pela Assembleia de Credores foi fixado um fair value de €5,2 milhões e, embora tenham existido várias cartas vinculativas e algumas manifestações de interesse, em novembro de 2013 ainda não havia nenhuma proposta de compra (“O valor de uma coisa é aquilo que o mercado está disponível para pagar”, entrevistado Artur Castro).

Perante a incapacidade de venda do estabelecimento e a insistência na procura de uma nova solução, surgiu o conceito de MBO, Management Buyout, que consiste numa “operação em que a equipa de gestores de uma empresa adquire a maioria do capital social da sociedade em que trabalha, tomando o controlo sobre o destino da empresa” (Saldo Positivo, 2015). Quando a Fábrica de Cerâmica Valadares entrou em processo de insolvência (falência) todo o seu ativo e passivo foi colocado numa massa insolvente. A partir daí, a Fábrica de Cerâmica Valadares deixou de existir e nasceu uma nova realidade intitulada ARCH, uma personalidade jurídica distinta da anterior Fábrica de Cerâmica Valadares, com uma única ligação à massa insolvente assente em 4 variáveis:

- Um contrato de aluguer de espaços e de equipamentos
- Um contrato de consignação
- Gestão da consignação do stock da massa insolvente
- Um contrato de royalties sobre a marca Valadares

Em suma, quatro pessoas colaboraram juntos na procura de uma solução para a Valadares, olhando para a marca numa perspetiva de potencial enquanto projeto industrial e comercial e, através de acordos com os credores e o administrador de insolvência, conseguiram aproveitar uma marca de valor histórico e apresentar assim um projeto de futuro. Existiu, assim, “um investimento

pessoal e coletivo da equipa de gestão bastante forte” (entrevistado Artur Castro, 2015), que foi desenvolvido durante dois anos e para o qual trabalharam com a incerteza da aprovação do projeto por parte da Comissão de Credores.

Para a concretização do projeto, foi imprescindível a angariação de “um conjunto de investidores portugueses e espanhóis privados que acreditaram em nós e que, de certa forma, são os capitalizadores do projeto” (entrevistado Artur Castro, 2015). O apoio institucional da Câmara Municipal de Gaia e da Segurança Social também se revelou essencial, uma vez que “alimentou o espírito durante dois anos na procura da solução” (entrevistado Artur Castro, 2015).

O interesse na recuperação da marca Valadares surgiu com a oportunidade de valorizar uma marca que apresenta um grande potencial a nível do mercado nacional e internacional, na área do sanitário, e que está referenciada como uma das 15 melhores marcas produtoras de sanitário a nível mundial, segundo se apurou na entrevista com o Artur Castro. Assim, optou-se por recuperar uma marca bastante reconhecida pela sua capacidade produtiva, pelo seu know-how e muito associada ao handmade.

Inicialmente, as iniciais ARCH eram alusivas a Artur, Rocha, Caraballo e Henrique. Posteriormente evoluíram para o conceito de Advanced Research Ceramic Heritage (tabela 1).

Tabela 1. Conceito associado ao projeto ARCH

Advanced Research	“porque a aposta é no desenvolvimento do cerâmico”
Ceramic	“por decorrência da atividade” da marca Valadares
Heritage	“património Valadares”

5.2. ARCH Valadares: A Estratégia

A globalização da economia, dos mercados, dos negócios e dos hábitos de consumo, os avanços tecnológicos e a modernização dos meios de comunicação e de transporte são alguns exemplos dos fatores da atual economia global que têm provocado dificuldades nas empresas no que diz respeito ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Por forma a implementar uma estratégia duradoura capaz de criar uma posição de valor e de destaque no mercado, as empresas devem procurar conhecer e estudar os seus ambientes interno e externo. É a análise desses ambientes que vai ajudar as empresas a formular as suas estratégias, a definir metas claras e objetivas e a realizar planos de ação a serem desenvolvidos e, posteriormente, implementados.

As ações estratégicas de uma empresa são sempre afetadas por fatores externos à mesma, contudo, é esse mesmo ambiente externo que lhe permite identificar quais as oportunidades e

as ameaças existentes e que contribui para a formulação das suas ações. Por essa mesma razão, é cada vez mais importante para as empresas a procura de formas para desenvolver vantagens competitivas através dos seus recursos – tangíveis ou intangíveis – das suas capacidades e das suas competências nucleares, pois é todo esse conjunto a base da vantagem competitiva.

Após a análise dos dois ambientes, é possível realizar uma análise SWOT (tabela 2) onde estão presentes as oportunidades e ameaças presentes no mercado (externo à empresa) e os pontos fortes e fracos do negócio empresarial (internos), que não seriam possíveis de apurar sem uma reflexão sobre os mesmos (Hitt et al., 2011). Na realidade, a ARCH Valadares tem algumas fraquezas e está sujeita a ameaças, nomeadamente por ser uma start-up, com poucos recursos financeiros, e por se estar a lançar numa altura de crise financeira, em especial no seu setor (tabela 2). As suas forças relacionam-se com o seu know-how acumulado, e com a sua marca histórica, e a possibilidade de inovação representa uma oportunidade.

Tabela 2. Análise SWOT da empresa ARCH Valadares

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> · Marca histórica · Know-how · Colaboradores experientes · Conceção e produção interna de matérias-primas e outros materiais 	<ul style="list-style-type: none"> · Start-up – com poucos recursos financeiros · Risco da empresa ARCH Valadares ser associada à empresa falida
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> · Criação de produtos novos e inovadores · Aumentar a internacionalização · Presença noutras sectores (cozinhas, automóvel, laboratórios) 	<ul style="list-style-type: none"> · Concorrência muito forte · Crise financeira no setor do imobiliário e da construção

5.2.1. Contexto interno

Através de uma análise do ambiente interno da ARCH Valadares, é possível apurar os pontos fortes da empresa e concluir que estes contribuem para que esta alcance uma vantagem competitiva. A ARCH usufrui do elevado valor histórico da quase centenária marca Valadares, que conta já com 94 anos de existência, e o *know-how* dos seus colaboradores com anos de experiência permite-lhe produzir produtos diferenciadores e de elevada qualidade. “É a capacidade instalada, não em termos de tecnologia de ponta, robótica, seja o que for” mas o “*know-how* sobre aquilo que é a produção de loiça” que constitui um fator diferenciador (segundo o entrevistado Artur Castro).

Dada a extrema importância atribuída aos colaboradores, a ARCH reúne esforços para garantir que estes “sintam alegria no desenvolvimento do seu trabalho” e onde “o acreditar no dia-a-dia faz com que os colaboradores também estejam motivados” (entrevistado Artur Castro, 2015). Posto isto, a ARCH aposta na rotatividade de funções, de modo a que todos os trabalhadores tenham a oportunidade de conhecer as diversas funções exercidas na empresa e o esforço que cada

uma requer. O trabalho repetitivo é, muitas vezes, associado a efeitos nefastos para os trabalhadores, quer do ponto de vista psicológico, quer do ponto de vista da saúde física.

Conforme é dito por Bilhim (2006), a motivação envolve uma vontade de empreender esforços elevados para se alcançar objetivos propostos, e é, sem dúvida, um fator contributivo para o alcance dos objetivos gerais de uma empresa. Qualquer que seja a área de negócio, nenhuma organização consegue obter resultados frutíferos quando não demonstra interesse pelas necessidades dos seus colaboradores. Colaboradores pouco motivados são colaboradores menos eficientes e, consequentemente, menos produtivos. Os trabalhadores são muito importantes para as empresas apresentarem bons desempenhos (Hitt et al., 2011).

Até ao momento, a ARCH Valadares conta com 77 trabalhadores, onde cerca de 98% são antigos trabalhadores da Fábrica de Cerâmica Valadares. “Uma das premissas que não pode passar do que uma mera intenção” é “a contratação do máximo de número de trabalhadores possíveis para o projeto ARCH e estamos a fazê-lo” (entrevistado Artur Castro, 2015). A principal intenção da empresa é atingir os 130 trabalhadores e, neste momento, já tem 25 em formação a (a ARCH Valadares tem 77 colaboradores a trabalhar e tem 25 em formação).

Um outro fator diferenciador e criador de vantagem competitiva é a conceção. Todo o processo, desde a produção de pastas, a conceção do produto, à modelação da peça, aos testes e até à produção, é concebido internamente. “Somos uma empresa distinta porque somos a única empresa que não compra as pastas e os vidros feitos, são feitos internamente com base num controlo laboratorial, daí que hajam produtos novos que temos que são únicos a nível mundial” (entrevistado Artur Castro, 2015).

A ARCH Valadares é capaz de conceber peças que a concorrência não consegue, uma vez que adapta as máquinas de fabrico à sua própria realidade de conceção e onde o fator humano adquire especial relevo. “Tudo é feito entre o semiautomático e o manual, ou seja, a componente humana é decisiva” (entrevistado Artur Castro, 2015).

A empresa conta com colaboradores especializados, com competências na área laboratorial, o que lhe permite produzir materiais únicos, como é o caso da Gresanit®, para conceber os seus produtos finais. Vantagens do Gresanit® são (ARCH Valadares, 2016):

- “Metade do peso em peças idênticas do vulgar grés
- Mais do dobro da resistência mecânica do vulgar grés
- Resistente à fendilhagem para toda a vida contrariamente ao vulgar grés
- Obtenção de peças com espessuras da ordem dos 6 mm”

Enquanto outras empresas da área da cerâmica possuem um processo de produção mais estruturado e industrializado e não podem produzir em menores quantidades, a ARCH, devido à sua “mão de obra qualificada, consegue produzir peças personalizadas e atingir, assim, nichos de mercado como, por exemplo, cadeias hoteleiras” (segundo o entrevistado Artur Castro).

Em suma, são os recursos humanos especializados da ARCH Valadares que acrescentam valor a todo o processo produtivo, desde a etapa primária à fase final de conceção do produto, até à disponibilização do mesmo ao consumidor e à relação pós-venda com os seus fornecedores e clientes.

O cuidado que a empresa tem com estas etapas demonstra a importância que esta confere à cadeia de valor e que permite a conceção de produtos únicos, distintivos e de qualidade. De

acordo com Porter (1980), todas as empresas possuem um conjunto de atividades que representam uma cadeia de valores e que são desempenhadas de forma a refletir a estratégia e a história da empresa.

5.2.2. Internacionalização

Nas últimas décadas, a internacionalização como processo estratégico tem vindo a ser cada vez mais utilizado e necessário para as empresas, num mundo onde os custos de viajar têm baixado de forma significativa (com as operadoras low-cost), e com meios de comunicação que sofreram também uma revolução, encurtando distâncias geográficas (tecnologia de vídeo conferência Skype, entre outras). Uma vez que a marca Valadares já era internacional, atualmente a ARCH aposta igualmente na internacionalização com o objetivo de recuperar quota de mercado, sem, no entanto, descuidar o mercado nacional. Neste momento, a ARCH Valadares exporta para o Médio Oriente, União Europeia, África, Europa de Leste, América do Sul, Ásia e Oceania, através de relações comerciais com agentes, comissionistas, revendedores e força de vendas própria (segundo o website da insolvência – documento Valadares “New Co”, 2013; e conforme foi referido na entrevista).

5.2.3. Posicionamento da marca: inovação

“Pode-se definir posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindon et al., 2004).

A escolha voluntária de um posicionamento por parte de qualquer empresa tem um papel fundamental, uma vez que influencia as decisões de compra dos clientes. É por isso importante que a empresa comunique esse posicionamento com clareza, de forma a construir uma imagem sólida na mente do público. Se esta comunicação não for eficaz, poderá ocorrer um posicionamento espontâneo criado pelo mercado, que muitas vezes não reflete a estratégia da empresa.

É por esse motivo que a ARCH Valadares pretende posicionar-se na mente do consumidor como referência mundial, sendo uma marca inovadora e de qualidade. “O nosso objetivo é posicionar-nos no mercado do cerâmico sanitário reposicionando a marca Valadares com segmento médio/médio-alto, assente essencialmente (...) no acreditarmos na capacidade e na qualidade do produto para colocação em mercados de elevado valor” (entrevistado Artur Castro, 2015).

A inovação tem a ver com “the adoption of new approaches for an organization and suitable environment” (Lee and Yu, 2010, p.1704, citado em Oliveira e Ferreira, 2011, p.65), e pode dizer respeito a novos produtos, serviços, processos, e/ou materiais.

Na ARCH a inovação é o fator chave do negócio, pois “o processo de inovação, desenvolvimento e investigação é algo implícito àquilo que é o projeto ARCH, Advanced Research” (entrevistado Artur Castro, 2015). De forma a comunicar o seu posicionamento como marca inovadora, a empresa de cerâmica acrescentou ao seu logotipo “Original Bathrooms”, e “o Original, por norma, implica inovação” (entrevistado Artur Castro, 2015).

Apesar de ser uma empresa ainda muito recente, em sequência da criação de novas pastas,

a ARCH já concebeu um novo produto que vai ser lançado em 2016 que, tal como Artur Castro referiu na entrevista, “um produto novo que não é vitreous china, não é grés, não é Gresanit®, é o nosso meio mundo entre uma coisa e outra” (não querendo o entrevistado divulgar informação mais pormenorizada sobre este produto ainda confidencial).

Após uma análise de mercado, A ARCH identificou uma oportunidade de penetrar em novas áreas, nomeadamente na cerâmica de cozinha e cerâmica de laboratórios, uma vez que a cerâmica é o material mais higiénico, em detrimento de materiais como o mármore e o corian, que são mais suscetíveis a contrair bactérias. A área automóvel é um mercado que a empresa também tem em consideração.

5.2.4. Comunicação

Entende-se “por comunicação o conjunto dos sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos, internos e externos.” (Lindon et al., 2004).

A marca Valadares entrou em insolvência em 2012, e, portanto, esteve durante dois anos adormecida, pelo que se tornou duplamente importante para a ARCH estabelecer uma forte política de comunicação de modo a reposicionar a marca. É conhecida a qualidade inerente aos produtos ARCH Valadares (Soares, 2014). No entanto, isso não chega: é necessário “dar a conhecê-los”. Com o propósito de dar visibilidade à realidade da empresa e comunicar os seus produtos, a empresa definiu um plano comunicacional e estratégico em termos de marketing, com vista a comunicar o produto através do conceito da marca e da qualidade a ela associada.

De forma a colocar em prática o seu plano comunicacional, a ARCH aposta na presença em redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, na gestão da sua plataforma online, o website institucional (Projeto ARCH) e o website comercial (ARCH Valadares), na colocação de outdoors em autoestradas e já realizaram uma campanha informativa junto dos vários meios de comunicação centrada no relançamento da marca. Objetivando atingir não só o cliente final, mas também arquitetos e designers de interior, encontram-se a apostar em feiras e exposições nacionais e internacionais.

A empresa tem procurado acrescentar valor à marca satisfazendo os seus stakeholders, através da comunicação. Com o intuito de gerar confiança no processo comercial, a ARCH aposta no apoio ao serviço pós-venda, desde o distribuidor ao cliente final, procurando reduzir os tempos de espera e a falha nas encomendas e sendo mais compreensivos nas reclamações.

6. Conclusão

O objeto deste estudo de caso era responder à seguinte questão: qual a estratégia adotada pela ARCH para relançar e reposicionar a marca Valadares, uma marca histórica falida?

Após a análise da entrevista ao Diretor Financeiro da empresa ARCH Valadares, foi possível apurar de que forma se concretizou a recuperação da marca – através da aplicação do conceito *Management Buyout* – e qual a estratégia adotada para recuperar uma marca com um risco reputacional – a diferenciação.

Para o desenvolvimento da estratégia de diferenciação adotada, a empresa tem apostado numa forte política de comunicação, no aproveitamento do *know-how* dos seus recursos humanos que lhe permite uma constante inovação – através da criação de novos produtos – e na internacionalização e na penetração em novos mercados, como o setor de cozinhas, laboratórios e automóvel (tabela 3).

Tabela 3. Estratégia de diferenciação

Tema	Citação (Entrevistado Artur Castro)
Comunicação	<p>“O objetivo é estruturar a empresa assente numa política de transparência com os seus fornecedores e clientes”</p> <p>“Consoante o número de vendas aumentar o investimento irá aumentar em termos de marketing”</p>
Inovação	<p>“O Original para nós é um bocado o conceito da inovação, do produto exclusivo, do <i>prestige</i>”</p> <p>“Conseguimos fazer peças que os outros provavelmente não conseguem”</p> <p>“Nós queremos inovar no produto”</p>
Internacionalização	<p>“Queremos apostar na internacionalização da marca”</p> <p>“Queremos atingir o máximo de mercados”</p>
Recursos Humanos	<p>“Sintam alegria no desenvolvimento do seu trabalho” e onde “O acreditar no dia-a-dia faz com que os colaboradores também estejam motivados”</p> <p>“Os engenheiros (...) e as pessoas que foram contratadas, sobretudo os oleiros, que fazem e concretizam as peças (...) o <i>know-how</i> foi um dos fatores importantes do sucesso ou aquilo que poderá vir a ser o sucesso da ARCH”</p>

Apesar do risco reputacional associado à marca Valadares, a ARCH comprovou que é possível recuperar uma marca de valor histórico e relançá-la no mercado, desde que se adotem as estratégias adequadas.

Neste caso concreto, a estratégia que está a ser aplicada é uma estratégia de diferenciação em que o objetivo é criar uma marca de elevado valor e torná-la reconhecida mundialmente pela sua qualidade e originalidade. “*Innovation is vital to competitive success.*” (Hitt et al., 2011, p.150).

Agradecimentos

Gostaríamos de deixar os nossos maiores agradecimentos a todas as pessoas que, de algum modo, estiveram envolvidas no desenvolvimento deste artigo. Ao Prof. Dr. Manuel Au-Yong Oliveira, por toda a atenção e compreensão dispensada e ao Dr. Artur Castro, atualmente Diretor Financeiro da ARCH Valadares, por toda a colaboração e simpatia, sem a qual não seria possível a concretização deste trabalho.

Referências

Arch.pt (2015). Arch. Retirado 11-11-2015, de: <http://arch.pt>

ARCH Valadares (2016). GRESANIT® – PRODUTO DE INOVAÇÃO. Retirado 04-02-2016, de: <http://archvaladares.com/inovacao-gresanit/>

Associated Press (2015). In Portuguese factory, echoes of Europe's fight for jobs. 18 março. Retirado 04-02-2016, de: <http://www.dailymail.co.uk/wires/ap/article-3000243/In-Portuguese-factory-echoes-Europes-fight-jobs.html>

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5th ed.). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bowman, C., & Asch, D. (1987). *Strategic management*. Basingstoke: Macmillan.

Carvalho, P., Soares, R. (2014). Dois anos depois da falência, a cerâmica Valadares renasce pela mão de antigos trabalhadores. *Jornal Público*, 18 setembro. Retirado 04-02-2016, de: <https://www.publico.pt/economia/noticia/fabrica-de-ceramica-valadares-vai-ser-reactivada-por-iniciativa-de-exquadros-1670149>

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7th ed.). rh Editora.

Cunha, R., Marques, C., Cardoso, C., Rego, A., Cunha, M., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Silabo.

Fishman, D., & Cherniss, C. (1990). *The Human side of corporate competitiveness*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA (ISBN 13: 978-0-930242-67-1), 257-268.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic management*. Australia: South-Western Cengage Learning.

Iapmei.pt (2015). IAPMEI – Temas A-Z – Gerir – Guias práticos de suporte e gestão – Artigo: Operações MBI e MBO. Retirado 15-11-2015, de: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2345>

Insolenciaceramicavaladares.com (2015). Insolvência de Fábrica Cerâmica de Valadares, S.A.. Retirado 10-11-2015, de: <http://insolenciaceramicavaladares.com>

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1985). *Organization and management*. New York: McGraw-Hill.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press, Boston, MA, USA.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (10th ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London, Sage.

Nogueira, N., & Nogueira, N. (2015). O que é um management buyout? – Portal Gestão. Portal-gestao.com. Retirado 15-11-2015, de: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6325-o-que-é-um-management-buyout.html>

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2011). Producing innovation: Comments on Lee and Yu (2010). *African Journal of Marketing Management*, 3(3), March, 65-67.

Plano de Insolvência (2012). Fábrica Cerâmica de Valadares, S.A. Retirado 04-02-2016, de: http://insolenciaceramicavaladares.com/doc_plano_a/01.%20VALADARES%20-%20192%20-%20Plano%20Insolvência.pdf

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Saldo Positivo (2015). ABC do Empresário: O que é um management buy-out? – Saldo Positivo. Retirado 15-11-2015, de: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/abc-empresario-o-que-e-um-management-buy/>

Soares, R. (2014). Investidores e ex-quadros da Valadares propõem-se injectar 1,2 milhões para relançar a marca. *Jornal Público*. Retirado 04-02-2016, de: <https://www.publico.pt/economia/noticia/investidores-e-exquadros-da-valadares-propoemse-injectar-12-milhoes-para-relancar-a-marca-1674919>

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEI-UA, publicado por UA Editora, 104-115.

Valadares “New Co” (2013). Retirado 04-02-2016, de: http://insolenciaceramicavaladares.com/doc_vendaEstabelecimento/02.VALADARES%20-%20Teaser%20-%20New%20Co%20-%20PT.pdf

VALADARES – Original Bathrooms (2015). VALADARES – Original Bathrooms. Retirado 01-11-2015, de: <http://archvaladares.com>.

Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. California: Sage Publications.

Yin, R. (2003). *Case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Apêndice

Transcrição de entrevista a Artur Castro, Diretor Financeiro da ARCH Valadares

F: Antes de começarmos a falar diretamente da empresa, queríamos saber mais acerca de si. Há quanto tempo concretamente é que se encontra na empresa? Presumo que seja desde o início do processo de insolvência.

Artur: Vocês têm que atender o seguinte: a empresa ARCH é recente. Foi fundada em 14 de setembro de 2014.

D: O ano passado.

Artur: Foi no ano passado. O que acontece é que houve um envolvimento técnico meu e de dois engenheiros e de um antigo diretor comercial da empresa. Dois anos antes, portanto quando o processo de insolvência ocorreu, foi em setembro, também, de 2012, e em que fomos solicitados pelo administrador de insolvência para dar uma colaboração técnica no âmbito da procura de uma solução para a Fábrica Cerâmica de Valadares, que era a anterior empresa. Fábrica Cerâmica Valadares, S.A., que é uma empresa que foi fundada em 1921, portanto está com 90 e tal anos de idade. Ocorreu o processo de insolvência, houve um trabalho técnico de gerar uma viabilidade para a solução da cerâmica, envolvendo todo o seu... a venda do estabelecimento, que é o termo técnico. Foi uma intervenção feita, portanto, por dois engenheiros que eram o anterior diretor de produto e o anterior diretor de produção mais a minha consultoria no âmbito da gestão e suporte à massa insolvente na área financeira e depois o antigo diretor da Valadares Espanha, que é o José António Caraballo, na vertente do projeto comercial. Esse projeto em si foi, numa primeira fase, calibrado por uma consultora contratada, que no caso foi a Ernst & Young e, portanto isto envolveu cerca de 4-5 meses de trabalho. Entretanto a Assembleia de Credores aprova o plano de tentativa de venda do estabelecimento. Foi fixado um *fair value* de 5,2 milhões de euros. O administrador de insolvência percorreu uma tentativa de negociação com vários interessados. Houve cartas vinculativas ou não vinculativas mas de interesse, de manifestação de interesse. Acontece que em outubro/novembro de 2013 não houve nenhum proponente para a compra do estabelecimento. E a partir daí o administrador lançou-nos o desafio de procurar uma solução. O que é que nós fizemos? Criámos aquilo que é um conceito de MBO, que é *Management Buyout*, que é basicamente quando uma empresa tem competências ou quadros com competências técnicas e esses quadros tentam utilizar essa competência juntamente com capital seu e de terceiros e criar o efeito de reabilitação, recuperação ou constituição de uma unidade ou de um projeto empresarial. O Grupo Sonae, para terem bem uma noção, foi um... há vários casos mas a Sonae é um bom exemplo do *Management Buyout*. A partir daí, o envolvimento passou a ser pessoal, portanto há uma separação relativamente ao que é a massa insolvente e aquilo que é o projeto da... (ARCH). Inicialmente, os primeiros nomes foram virtuais mas acabou por ser o ARCH e não é por nada que o ARCH, que é *Advanced Research Ceramic Heritage*, que tem uma nomenclatura que eu posso explicar, assenta nas palavras Artur, Rocha, Caraballo e Henrique.

Depois é lógico que evoluiu para o conceito de *Advanced Research*, porque como nós, a aposta é no desenvolvimento do cerâmico. O *Ceramic* é por decorrência da atividade e o *Heritage* tem a ver com o património Valadares. E, portanto, foi apresentado um modelo que foi depois escrutinado pela Comissão de Credores e que levou a uma contratualização com a massa insolvente e portanto o envolvimento vem de trás, efetivamente foram quase 2 anos a trabalhar para um efeito que não sabíamos se ia ser aprovado ou não, portanto um investimento pessoal e coletivo da equipa de gestão bastante forte.

F: OK, pronto. E a sua função na empresa ARCH Valadares atualmente?

A: É Direção Financeira.

F: É Diretor Financeiro.

A: Sim.

F: OK.

A: Portanto eu sou responsável neste caso... Direção Financeira estamos a falar de tudo o que é o suporte à área também administrativa, portanto contas a pagar, contas a receber, contabilidade, recursos humanos e também de certa forma, como nós somos uma estrutura ainda pequena, em termos administrativos, já são cerca de 77 colaboradores mas logicamente que nós temos aqui funções institucionais e operacionais bastante transversais.

F: Temos aqui uma pergunta, não tem tanto a ver com a atualidade da empresa, é mais sobre o início da empresa. A empresa, não sei se consegue responder, no início começou por fazer telhas e tijolos.

A: Não é a empresa. É a Cerâmica Valadares.

F: A Cerâmica Valadares, sim.

A: Portanto a Fábrica Cerâmica Valadares, a anterior empresa.

D: Sim, a anterior empresa, sim.

R: Sim.

A: O projeto começa... Aqui, isto já trabalharam mais de 1.500 trabalhadores, é uma área de 18 campos de futebol, portanto isto são várias fábricas. Este edifício que vocês têm aqui tem cerca de 70 anos. O que é que acontece: a Fábrica Cerâmica Valadares era uma de 50 fábricas cerâmicas que existiam na zona de Gaia. Portanto a grande concentração do cerâmico no início do século XIX, ou do início do século XX aliás, era no Porto, na zona de Gaia particularmente. Esta é a última das fábricas cerâmicas. O que é que aconteceu? Houve uma deslocalização do cerâmico para a zona centro, nomeadamente para Aveiro e para Leiria por decorrência da existência das matérias-primas. Neste caso, do barro. Isto começou, por tudo o que vocês possam pensar em termos do cerâmico, a telha, o tijolo, o grés, antigamente o saneamento era feito em grés, em garrafas para guardar o vinho, e entretanto a empresa foi evoluindo ao longo de décadas e foi segmentando atendendo ao aumento da concorrência, à questão das matérias-primas e foi diminuindo, ou deixando de produzir umas atividades para construir outras.

Depois passou essencialmente para o, antes de chegar ao cerâmico, cerâmico sanitário, passou pelo cerâmico de mosaico, azulejo, o cimento cola, fazia também cá internamente até cair na vertente do cerâmico, do cerâmico sanitário. Para fazer o cerâmico sanitário, que é uma área muito específica do cerâmico, muito técnica, compraram uma royalty de uma empresa italiana que se chama Richard-Ginori. O Hospital da Universidade de Coimbra ainda tem loiça dessa empresa e eles pagaram royalties até 2005 ou 2006. Portanto, tem a ver com patente de desenvolvimento e de certa forma a empresa fez essa evolução diminuindo o número de trabalhadores até aos 400 à data da insolvência e de certa forma foi um percurso feito ao longo de décadas.

F: OK.

A: E nós só estamos focados no cerâmico sanitário, a ARCH.

D: Exato.

A: Embora vamos evoluir para o cerâmico também de cozinhas e por adiante mas isso é o tal desenvolvimento de produto.

F: OK. O processo de falência iniciou-se em 2012?

A: Certo.

F: OK.

A: Setembro de 2012, 26 de setembro de 2012.

F: OK.

A: Da Fábrica Cerâmica Valadares.

F: Sim, da fábrica de cerâmica.

A: Vocês têm que distinguir duas situações: uma coisa é o processo de insolvência, falar o que é que foi um processo de insolvência, o que é que era a Fábrica Cerâmica Valadares...

D: E agora a ARCH.

A: ... e depois falar o que é que é a ARCH, no âmbito do processo da revitalização ou da reabilitação da vertente industrial e comercial da marca Valadares. São dois processos distintos. Nós não temos nada a ver com a insolvência a não ser que temos um contrato com a massa insolvente.

R: Sim. A ARCH Valadares foi criada mesmo só com o intuito da recuperação...?

A: Não, nós somos uma personalidade jurídica diferente da Fábrica Cerâmica Valadares. A Fábrica Cerâmica Valadares era uma empresa, uma sociedade anónima, que entrou num processo de insolvência chamada falência. E todo o seu ativo e passivo é colocado numa massa insolvente. A partir daqui isto morreu (FCV).

F: Sim.

A: O que acontece é uma nova realidade chamada ARCH, uma nova personalidade jurídica, que basicamente a única coisa que tem em ligação à massa insolvente são quatro variáveis: é um contrato de aluguer de espaço e equipamentos, é um contrato de consignação, gestão de consignação do stock da massa insolvente, e um contrato de royalties sob a marca Valadares, em que para

utilizar estes recursos, espaço, equipamentos, loiça consignada e marca, a ARCH paga um preço à massa insolvente. Este preço à massa insolvente permite fazer um reembolso aos seus credores. Mas isto são duas realidades completamente distintas. O que acontece é que houve quatro pessoas que colaboraram na perspectiva de olhar para a Valadares, o seu potencial enquanto projeto industrial e comercial, e conseguiram, através do acordo dos credores e do administrador de insolvência, apresentar um projeto de futuro, aproveitando uma marca que é histórica e portanto foi este o propósito mas são duas coisas completamente distintas. Portanto têm de ter atenção que as próprias perguntas mistura aí um bocadinho a... Portanto têm de ter essa atenção, OK?

F: OK. Pronto. O que é que falhou estrategicamente? Porque acho que entender o que é que falhou no passado ajuda bastante a não cometer os mesmos erros.

A: Pronto. Isso tudo... Isso é público. Se vocês forem a um site que se chama cerâmicavaladares.com, se não me engano, se procurarem insolvência Cerâmica Valadares vão encontrar um site que é do administrador de insolvência, que tem lá um relatório que expõe publicamente, ou seja, em tribunal as questões. Mas basicamente, e não podendo entrar em pormenores como devem compreender, basicamente é o seguinte: isto era uma empresa que faturava 20 milhões de euros/ano em 2007 quando se dá a crise do... do... imobiliária, portanto a construção ainda hoje é deficitária, não soube acompanhar o redimensionamento, a concorrência aumentou, nomeadamente não só a nível nacional como também internacional em termos de baixa de preços, não se soube posicionar para essa nova realidade e depois tinha uma estrutura de custos muito elevada que tinha a ver com duas variáveis, uma era efetivamente custos não produtivos elevados e depois um peso de um serviço de dívida que historicamente não era o seu, porque isso tinha a ver com um grupo empresarial, nomeadamente duas empresas na zona de Aveiro, que é a Fábrica Campos e a Cerâmica Aleluia, que também faliram, e uma outra a SECLA em Leiria e portanto a Valadares, que tinha uns terrenos, hipotecou ao banco, ficou com um serviço da dívida sobre a hipoteca, o dinheiro não serviu para a atividade genérica, foi para resolver problemas do grupo e não da empresa. E portanto estas duas variáveis externas e internas levaram à insolvência de um passivo de 105 milhões de euros. Mas isso vocês leem no relatório, está bastante explícito lá.

F: OK.

D: OK.

F: O processo de recuperação da marca Valadares iniciou-se em 2014.

A: Certo.

F: Em... OK. Agora aqui, quanto à questão da salvação da marca Valadares, como é que foi, através de investidores e parceiros?

A: Não, isto é o que eu estava a dizer. A marca Valadares, uma marca é sempre algo... é avaliável, é um ativo, é um ativo intangível mas a perceção do preço ou do valor do preço justo é algo que é complicado de fazer, embora hajam empresas que façam como referência. Há outros casos de insolvência, tipo posso dar o caso Ambar, a marca no plano valia 3 milhões de euros mas ninguém deu 3 milhões de euros. Portanto uma marca vale o que de certa forma o mercado

está disponível para o fazer. Há ali um caso interessante também, a Moviflor, que pode parecer uma marca que valha tanto mas foi comprado por... por um valor que pode se parecer irrisório mas foi o que o mercado deu. Portanto um valor de uma coisa é aquilo que o mercado está disponível para pagar. Neste caso, a marca Valadares está associada ao produto sanitário. Efetivamente um chinês podia comprar a marca Valadares ou um grupo empresarial e mandar produzir na China. Depois se a associação do produto, a qualidade do produto, está associada à marca, isso já é outra questão. Ou seja, a marca pode depois ou potenciá-la ou diminuir o valor do produto. Neste caso, a nossa proposta foi pagar um preço que está fixado com base na produção futura e que é um royalty sobre a marca. Portanto e o potencial aqui é valorizar uma marca que nós achamos que tem potencial no mercado nacional e internacional na área do sanitário, porque a Valadares, enquanto empresa ou enquanto produtora de cerâmico sanitário, está referenciada como uma das 15 marcas a nível mundial, porque não existem muitos produtores de sanitários, e foi aí que, de certa forma, apostamos em não deixar cair a marca porque há pouca... e a marca aqui, sobretudo a Valadares, está associada também à capacidade produtiva, ao *know-how*, ao saber fazer, ao *handmade*. E, portanto, é por aí que nós estamos a apostar na reabilitação da marca. Mas tem um preço e até não é... é significativo.

R: Sim. Nós encontramos algumas notícias, também não sabemos até que ponto são completamente válidas ou não, que tinha algum... que a Câmara, por exemplo de...

A: De Gaia.

R: ... de Gaia, sim, que teve, que apoiou muito.

A: O apoio é institucional. Ou seja, isto foi necessário reunir vários interesses: o interesse de uma entidade privada chamada ARCH, o interesse de um conjunto de credores, que é a segurança social de trabalhadores e banca, e interesse da Gaia. O que é que Gaia fez? Gaia e a própria segurança social. Alimentou o espírito, se quiserem, durante dois anos, na procura da solução. A Câmara foi uma facilitadora de interesses. Qual era o objetivo? Empregabilidade no concelho. Portanto não há aqui uma contrapartida adicional que não seja esse propósito do Presidente da Câmara, foi genuíno. A própria segurança social foi empregabilidade. O banco é poder vir a receber alguma coisa, já que os trabalhadores estão em privilégio perante o crédito bancário, e portanto quanto mais se puder satisfazer os credores, através da atividade da ARCH, para terem uma noção se forem ao relatório do administrador de insolvência e no âmbito de um processo de auditoria feito pela Ernst & Young também, há um stock que poderia valer 8 milhões contabilísticos mas na realidade poderia valer 5 milhões, em termos de atividade contínua pode valer 2 milhões e tal mas numa venda forçada podia valer 300 mil euros. Nós sob esse stock estamos a propor dar à massa insolvente cerca de 2 milhões de euros, um milhão e meio para ser assim um número mais... O compromisso é um milhão e meio. Tudo o que vier por acréscimo é benéfico. Portanto, o que é que eu quero dizer com isto? Na prática, houve vários intervenientes institucionais que facilitaram de certa forma no sentido de mantermos a chama aberta para podermos concretizar o projeto, porque isso foram 2 anos em que nós estávamos a trabalhar, não sabíamos com que, se era concretizável ou não. Portanto a deliberação, estávamos dependentes de uma deliberação de terceiros, mas investimos muito para que isso fosse possível. E o que é que fizemos?

Constituir uma sociedade, nós quatro, e depois fomos angariar investidores. Numa primeira fase tentámos através de um fundo de investimento, não correu bem depois as negociações já numa fase muito terminal e tivemos que romper porque iríamos ficar refém de um projeto que não era o nosso e depois angariámos um conjunto de investidores portugueses e espanhóis privados que acreditaram em nós e que, de certa forma, são os capitalizadores, por assim dizer, do projeto.

R: Pode-nos dizer os nomes dos 4 envolvidos?

A: Os principais envolvidos são duas pessoas que é o Engenheiro Henrique Barros, o Engenheiro Rocha Ferreira e o José António Caraballo.

F: OK. Nós estivemos, enquanto esperávamos, a falar ali com o porteiro. Ele referiu que, pronto, alguns pavilhões estão... foram vendidos ou alugados a empresas externas.

A: Mas estamos a falar da massa insolvente, não estou a falar da ARCH.

F: Sim, sim, sim.

A: Ou seja, uma das linhas que eu disse aqui, o contrato de aluguer de espaço e equipamentos, o que aconteceu entre o projeto inicial de reabilitação da venda do estabelecimento em relação ao nosso projeto é que nós fizemos um percurso para redimensionar a atividade industrial da Valadares. Ou seja, o que nós alugamos são 40 mil metros quadrados dos 180 mil, são duas de quatro fábricas. Porque nós não tínhamos capacidade de ir além desta realidade. Ou seja, para terem uma noção, a capacidade instalada da Valadares andava entre as 600 mil a 1 milhão de peças/ano, portanto tinha a capacidade de produzir e nós, a nossa intenção é chegar às 250 mil peças/ano. Até porque temos intenções de construir uma fábrica nova. Pode passar até aqui por estes terrenos ou até pelos edifícios mas a ideia é reformular uma nova fábrica que seja mais produtiva em termos de rentabilidade. Isto quer dizer que ainda temos um percurso a fazer que pode demorar 3 a 5 anos, neste caso agora já 2 a 4 anos, que é o tempo que suporta o nosso contrato de arrendamento.

F: OK.

A: Portanto o resto, a massa insolvente, está a fazer um levantamento topográfico, uma procura de uma solução de exploração do projeto imobiliário de forma a conseguir vender e entretanto já destacou uma parte da, cerca de 6 mil metros quadrados, numa venda para uma sociedade também uma multinacional chamada La Perla, de roupa feminina, interior feminina.

F: Também se referiu ao facto de estarem a fazer obras num... ele falou num armazém, estarem lá... Porque o processo de insolvência ainda não estava completo e ele falou mesmo que algumas... ou armazéns ainda estavam em insolvência.

R: Isso deve ser aquela parte que não tem nada a ver com a ARCH, não é?

F: Sim. Não, não, com a Valadares.

A: Volto a dizer, tem 180 mil metros quadrados...

F: Sim.

A: ... com vários edifícios. Nós só temos parte alugada, o resto a massa insolvente vendeu, que está em obras, eles até estão a acabar a obra, mas isso é uma venda feita a uma terceira entidade também. A La Perla não tem nada a ver com a massa insolvente. E a massa insolvente irá prosseguir a venda do resto dos imóveis. Portanto, isso é um processo completamente separado.

F: OK, pronto. Agora falando do... sobre a política de transparência. Nós vimos no website da ARCH Valadares que eles dão bastante relevância à política de transparência e, pronto, o que é curioso porque, pelo que vimos nas notícias, antes da... os trabalhadores que trabalhavam antes na fábrica não foram previamente avisados nem notificados do que é que estava a acontecer na empresa.

A: Mas que empresa é que está a falar?

F: Da Valadares.

D: Da Valadares.

R: Da Valadares.

F: Da empresa Valadares, sim.

A: Mas da fábrica... Não, está a misturar duas coisas. Há uma empresa chamada Fábrica Cerâmica Valadares e há outra ARCH.

F: Não, a ARCH, antes da empresa de Cerâmica Valadares dar a falência não existia.

A: Pronto.

F: Exato. Pronto, eu estou a falar antes da falência.

A: Mas antes da falência é uma realidade...

R: Sim.

A: Os trabalhadores, os trabalhadores... Não estou a perceber a pergunta, sinceramente. Isto foi um processo compulsivo porque a Fábrica Cerâmica Valadares fechou com dívidas a trabalhadores. Eles reclamaram 12 milhões de euros, foi-lhes reconhecido 8 milhões e meio de valores. Portanto os trabalhadores não ficaram contentes com a situação, como é óbvio, além de perderem o emprego ficaram a arder em dinheiro.

D: Claro.

F: Exato.

A: E esse dinheiro vai ser possível reembolsar no âmbito do processo jurídico chamado insolvência. Que vai demorar tempo, já demorou 2 anos ou 3 anos.

R: Sim. E nada tem a ver com a ARCH.

A: Não tem nada a ver com a ARCH.

F: Sim, exato, não.

A: Portanto os trabalhadores, neste caso, foi um processo compulsivo na Fábrica Cerâmica Valadares. É lógico que, imagine o que é que são trabalhadores que trabalham cá 20,30, 40 anos. Que só sabem ser oleiros. A expectativa, para essas pessoas, de empregabilidade é quase reduzida. OK? Uma das premissas que não pode passar do que uma mera intenção, foi nós propormos a

contratação do máximo de número de trabalhadores possíveis para o projeto ARCH. E estamos a fazê-lo. Ou seja, dos 77 colaboradores que a ARCH tem neste momento...

F: 77?

A: 77 colaboradores diretos, cerca de 98%, haverá 3,4,5 exceções, são quadros externos, ou seja, que não têm nada a ver com antigos colaboradores. A nossa intenção é chegar o número até aos 130 colaboradores, estão cá neste momento mais 25 em formação. O que é que eu quero dizer com isto? Mas há gente que ficou de fora. E portanto há algum discurso que possa existir conflituante na comunicação social mas não... Têm que saber distinguir aquilo que foi o processo da insolvência, aquilo que eles reclamam no âmbito do processo de insolvência relativamente ao processo de ARCH, do novo projeto. Tanto mais que, e volto a dizer, os principais credores privilegiados, quem decide o projeto ou a solução, se quiserem, ou as decisões sobre a massa insolvente, são duas entidades: o banco BCP, porque tem a maioria do passivo, em 105 milhões tem 75 milhões de passivo, e são os trabalhadores que, tendo 10 ou 12 milhões de euros de passivo, são aqueles que têm o maior privilégio. E portanto, como eles fazem parte da Comissão de Credores, qualquer deliberação que aconteceu relativamente, quer ao processo do fim da Fábrica Cerâmica Valadares, quer à aprovação do contrato com a ARCH, passou por um escrutínio de uma Comissão de Credores onde estão esses dois: o banco e os trabalhadores. Os trabalhadores votaram favoravelmente. Agora, o que está em cima da mesa em termos de comunicação social é a chaticice, o desagrado que os trabalhadores têm sobre os créditos da Fábrica Cerâmica Valadares. Portanto, porque ainda não houve uma distribuição de dinheiros que a massa insolvente entretanto já angariou com a venda do edifício da La Perla e com a exploração que a ARCH paga à massa insolvente. Portanto, isto é um, se quiserem, este é um caso, um modelo de insolvência de salvaguarda daqui de algum... na realidade, é um caso ??? no âmbito dos processos de insolvência a nível nacional.

R: OK. E neste momento existe mais a política de transparência? Que na antiga Valadares...

A: Eu não posso fazer comparação. Eu posso responder pela nossa política.

R: Sim, sim...

A: Há um site que é ARCH...

R:... é mesmo essa a pergunta.

A: Mas estava a confundir com política de transparência em relação àquilo que leu dos trabalhadores. O que é que define por política de transparência? Política de transparência numa empresa assenta nos princípios da sua cultura e da sua responsabilidade social. E basicamente envolve aquilo que é... Para já, uma empresa tem um conjunto de obrigações, nomeadamente uma sociedade anónima em termos de espelhar um conjunto de elementos em registo de contas. A nível fiscal a chamada IES, o sistema simplificado de prestação de contas, que é o antigo depósito legal de contas, portanto que permite qualquer outra entidade obter essa informação relativamente à realidade contabilística e financeira da sociedade. Esse é um aspeto. O segundo é a própria política da empresa. Em aquilo que é o seu relacionamento com os colaboradores, com os clientes, com os fornecedores. E isso, se forem ao site arch.pt está lá bem espelhado o nosso princípio, o nosso código de conduta, por assim dizer, que é transcrito para um acordo da empresa onde assenta cada contrato individual de trabalho.

F: Pronto. A estratégia atual da empresa consiste em... Pronto, eu sei que tem... neste momento estão a dar pequenos passos, tem objetivos a cumprir, nomeadamente um objetivo a curto prazo seja a implementação dos 130 trabalhadores até ao final deste ano.

A: Esse não é um objetivo. Isso é uma decorrência dos objetivos. Os nossos objetivos estratégicos são mais profundos, pronto. O nosso objetivo é o seguinte, enquanto ARCH e gerindo a vertente comercial da marca Valadares. Primeiro objetivo é estruturar uma empresa chamada ARCH assente numa política de transparência com os seus fornecedores e clientes e em que os colaboradores sintam alegria no desenvolvimento do seu trabalho, em que a formação contínua é uma realidade, em que o acreditar no dia-a-dia faz com que os colaboradores também estejam motivados. E isso penso que se lerem as notícias todos eles referem isso, a vontade de querer fazer algo.

F: Sim.

A: A partir daí o nosso objetivo é posicionar-nos no mercado do cerâmico sanitário reposicionando a marca Valadares com segmento médio/médio-alto, assente essencialmente na vertente, no acreditarmos na capacidade e na qualidade do produto para colocação em mercados de elevado valor, nomeadamente em termos de exportação, que já está a acontecer, e sem descurar logicamente o mercado nacional ou ibérico, que é tratado de uma forma particular. Portanto, a ideia em termos empresariais ou estratégicos, é criar uma marca de elevado valor, Valadares, potenciar essa marca a nível do mercado global do cerâmico sanitário, sendo que o nosso objetivo não é ser uma grande empresa em termos de volume de negócios, é ser uma excelente empresa em termos de resultados. Pronto, e é isso que nós queremos trabalhar diariamente.

F: OK. Então podemos dizer que, de início, estão mais virados para o mercado ibérico?

A: Uma visão estratégica de uma empresa assenta em várias variáveis. O que me está a dizer é meramente a nível dos mercados. Eu estou a falar de forma geral. Uma empresa tem que ter objetivos internos, em termos da sua valorização dos seus recursos, normalmente os recursos humanos. Podia ser também recursos físicos, ter uma nova fábrica, também temos essa intenção. Depois têm a parte do produto, nós queremos inovar no produto, e depois temos a questão do mercado, queremos atingir o máximo de mercados. Mas mercados de elevado valor. Ou seja, nós não queremos concorrer com fábricas que têm capacidade instalada de 5 milhões de peças/ano, na Turquia ou na China, em que colocam na Argélia uma casa de banho por 50 euros. Nós não temos capacidade para competir no baixo preço. Mas estamos a falar mercado e produto. Eu para produzir um produto de qualidade tenho que ter um preço e uma rentabilidade associada. Ao querer posicionar a marca Valadares ou reposicionar a marca Valadares numa lógica de gama médio/média-alta, obriga-nos a fazer um esforço em que o processo de qualificação da empresa tem que existir e o processo de qualificação do produto tem que existir. A terceira variável é o mercado. O mercado, efetivamente, queremos apostar na internacionalização da marca que já era internacional e portanto estamos a apostar na internacionalização da ARCH. Que é recuperar clientes e quota de mercado no mercado externo.

R: Sim. Para que... Quais são os principais países para onde estão a exportar neste momento?

A: Neste momento é Médio Oriente, Dubai e Emirados, Inglaterra, Espanha e depois Norte de África, sobretudo a Argélia, Tunísia e Jordânia.

F: Pronto. Falámos de mercados, agora falando de... do que distingue da ARCH Valadares. O que é que a ARCH Valadares se foca, se é na qualidade do...

A: Produto.

F: Sim. O senhor falou de, o porteiro falou de...

A: O porteiro passou a ser uma figura aqui central na nossa entrevista. É engraçado.

F: Ele, ele, não. Nós, pronto, tínhamos noção que a ARCH Valadares se diferenciava das restantes empresas também no mercado cerâmico...

R: Pela qualidade.

A: Vamos lá ver uma coisa. Vamos só ver aqui por uma perspetiva interessante para vocês perceberem. A nível nacional, ou mercado dos *players* do mercado nacional, assentam essencialmente numa multinacional chamada Roca, ok? Que é espanhola, em Castilla, em Barcelona, mas é uma multinacional que não tem nenhuma fábrica a produzir em Espanha, por sinal, assenta depois num conjunto de marcas, nomeadamente suíças, alemãs que é ?? ou a Duravit, que são *tops* mas que têm quotas de mercado muito reduzidas, são... é para onde nós estamos a olhar, que é para empresas de referência do cerâmico. Depois tem, a nível de mercado nacional, trabalhando em bandeira ou não com a Roca ou o caso da Sanitana em Anadia, de onde eu sou residente, e depois um bocadinho mais a norte a Sanindusa e a Cifial, por exemplo. Que são as concorrências nacionais. O que é que isto quer dizer? Quer dizer que se nós olharmos para a realidade das fábricas de cerâmico sanitário em Portugal, temos a Valadares, Cifial, Sanindusa e a Sanitana, essencialmente. Depois existe mais umas empresas, uma empresa ali em Leiria e outra lá em baixo em... à entrada de Lisboa, mas que são residuais e até o que produzem é para exportação, basicamente. Mas nem são grandes referências, das tais 15 empresas mundiais da referência cerâmico. Mas para vocês compreenderem, os técnicos da Fábrica Cerâmica Valadares é que montaram a Sanindusa e a Cifial, portanto foi o *know-how* daqui que saiu para lá. E portanto se há algum fator diferenciador é a capacidade instalada, não em termos de tecnologia de ponta, robótica, seja o que for, é *know-how* sobre aquilo que é a produção de loiça. E o fator distintivo da Valadares é, efetivamente, a qualidade. E há outro fator, que é a conceção. A Valadares é uma das poucas empresas, porque as outras são basicamente italianas, que concebem o produto internamente, desde a conceção, na palavra mais... mais limitativa, à modelação da peça, até aos testes, até à produção. É feito tudo dentro com técnicos Valadares. Isso é um fator distintivo, ou seja, para um arquiteto que queira conceber uma série nova ou fazer uma adaptação a séries existentes, a Valadares tem um fator distintivo e também por aí, pela... pelo fator da conceção também nos queremos distinguir do mercado. E depois têm de entender uma coisa, uma empresa concorrente que tenha o processo altamente industrializado não tem capacidade de produção de peças de menor quantidade, porque senão torna-se pouco rentável. Nós através da mão de obra qualificada fazemos esse percurso e portanto queremos atingir nichos de mercado em áreas técnicas e conceção específica de peças personalizadas, por exemplo, para uma cadeia hoteleira. Esse é o fator distintivo também.

R: Sim. Uma estratégia de diferenciação.

A: Sempre. Sim. E na qualidade.

D: Exato.

F: Qualidade, sim. Falou da... ser vidrado. Ter um vidrado próprio da confeção que também distinguia das outras...

A: É qualidade. A fase do processo produtivo assenta essencialmente em 4/5 passos: produção de pastas, e nós somos uma empresa distinta porque somos a única empresa que não compra as pastas e os vidros feitos, são feitos internamente com base num controlo laboratorial, daí que há produtos novos que temos que são únicos a nível mundial, há uma marca chamada Gresanit que é única, é um produto único da Valadares, e já está ali outro aqui no laboratório, já desenvolvido também. Portanto a parte da preparação de pastas é um fator distintivo, depois há a parte de olaria, vidragem e forno, cozedura, em que o *know-how* também é importante e existe, estamos a falar de pessoas com dezenas de anos de experiência, e depois temos... e a parte da modelação, portanto conceção, e depois temos a parte final do produto em si. O que é que a ARCH tentou acrescentar à anterior Valadares nessa perspetiva positiva do que existia? É a confiança no processo comercial e também o apoio ao cliente, ao grau de satisfação do cliente e acompanhar na vertente do serviço, se quiserem, que é os nossos distribuidores não terem tempos de esperas, não haver falhas nas encomendas, serem compreensivos para situações de reclamação indo ao distribuidor ou cliente final, e esse serviço de valor acrescentado para uma fábrica, anteriormente não existia e que nós também estamos a apostar para tornar a marca ainda mais forte. E portanto estamos a tentar, se quiser, ultrapassar um risco reputacional da marca.

F: Exato.

A: OK?

F: Então essas pastas que foram desenvolvidas e estão em desenvolvimento são patenteadas ou...?

A: Sim. Um processo...

F: Existe um processo de...?

A: Nós estamos nesta fase a fazer um processo de certificação da ARCH, porque a Fábrica Cerâmica Valadares tendo caído a personalidade jurídica tem que fazer o processo de certificação, portanto estamos em curso até no âmbito do programa Horizonte 2020, e na prática vamos fazer um percurso em que o processo de certificação de produto já existe a vários níveis, por exemplo a eficiência hídrica já existe, e estamos a falar de novos produtos que cumprem normas e cumprem processos de certificação e o patenteamento e, de certa forma, a proteção do desenvolvimento ID é algo que temos como assente porque vamos criar muitos produtos novos e portanto temos que ter essa preocupação, como é óbvio.

R: Sim. A nível de produtos então também têm assim algum produto inovador, que tenha sido patenteados?

A: A ARCH no espaço de, estamos portanto...

D: O que acabou de referir há bocado.

A: Estamos já mês 11, tivemos mais quatro meses de atividade, portanto no décimo quinto mês de atividade. A ARCH neste momento já vai ter séries novas para apresentar em 2016 e já tem um produto novo que não é vitreous china, não é grés, não é gresanit, que é o nosso meio mundo entre uma coisa e outra, já tem um produto novo para apresentar ao mercado. E portanto o processo de inovação, desenvolvimento e investigação é algo implícito àquilo que é o projeto ARCH, Advanced Research. OK?

D: Digamos que então o objetivo também é estar sempre a inovar e...

A: É a inovação.

D: OK.

A: A nossa sigla, volto a dizer, se partiu do exercício criativo à volta de um quadro a escrever Artur Rocha Caraballo e Henrique, mas depois o conceito, a assinatura é efetivamente a ARCH e é Advanced Research Ceramic Heritage. E para terem uma noção daquilo que nós queremos fazer, antigamente a marca Valadares existia nesta lógica, que é o que nós estamos de certa forma a salvaguardar, Valadares, não vamos alterar nem lettering nem nada, mas se repararem, e eu depois vou dar-vos um catálogozinho, nós acrescentamos a este logotipo uma assinatura que é Original Bathrooms, e o Original, por norma, implica inovação.

D: Exato.

F: Numa perspetiva mais também de internacionalização, de...

A: É tudo. É... O Original para nós é um bocado o conceito da inovação, do produto exclusivo, do *prestige*. Foi uma maneira de nós atingirmos vários objetivos com a assinatura, por assim dizer. Porque em termos comunicacionais é importante, como é óbvio.

F: Exato. Pronto, agora... Tentando fazer aqui uma análise SWOT à empresa, podemos dizer que as *strengths* consistem na... Oportunidades. A internacionalização é uma oportunidade que a empresa...?

A: A análise SWOT aqui... Vamos imaginar, os pontos fracos e os pontos fortes mais críticos ou mais relevantes assentam no seguinte: a ARCH é uma *start-up*, uma empresa recente no conceito mais lato da palavra *start-up*, mas tem o peso de uma marca com quase um século. Da mesma forma que contratar colaboradores com 30 anos de experiência, 20 anos, tem aspetos positivos, é quase instantâneo eles começarem a trabalhar, também trazem vícios do passado enquanto estrutura organizacional. Entrar no mercado enquanto uma nova empresa mas ao abrigo de uma marca, se tem vantagens, também gera a confusão e o risco reputacional perante fornecedores que ficaram com dívidas perante essa marca. Ou seja, o processo tem sido doloroso e mais lento do que o desejável, mas na prática, se medir nos aspetos positivos e negativos, o que é que acontece? Para uma empresa, poder chegar ao final do primeiro ano de atividade e faturar 2 milhões de euros, com um investimento significativamente reduzido para ter acesso, por assim dizer, a esta realidade, é muito positivo. Ou seja, mesmo apresentando resultados negativos face a um primeiro exercício, porque é normal atendendo aos investimentos que estão a ser feitos, de reabilitação de fábrica, na verdade é um processo muito direto, muito rápido, foi um crescimento

muito rápido porque foi... foi ativar algo que por si já tem um peso significativo. Portanto, na primeira semana da empresa já estava a vender. E começou a produzir a partir de fevereiro, quando foi possível ligar a parte de gás e de eletricidade, e portanto foi um processo muito instantâneo. Sendo instantâneo, depois é doloroso. Porquê? Porque esteve uma marca dois anos parada no mercado, a concorrência não parou, as posições dos clientes que tinham Valadares foram ocupadas por outras marcas e agora há um recuperar de mercado, que é um processo sempre... A dúvida surge, na parte dos clientes, se o projeto existe, se não existe, ainda pode haver clientes que nem sequer sabem que a Valadares, apesar da comunicação social ter feito um contributo positivo na reabilitação, existe sempre um conjunto de fatores que nós não controlamos. Agora, aqui claramente, e têm que entender aqui uma situação, quando se tem uma taxa de crescimento ou de vendas de zero no mercado, se eu vender mesmo pouco a percentagem de crescimento é enorme, não é? Portanto nós somos uma *start-up* com o privilégio de poder trabalhar com uma marca com grande peso. E portanto a coisa é instantânea. Não lhe consigo... ou melhor, tenho uma noção do risco, pontos fracos e pontos fortes e numa parte de... interno e externo. É o que eu estou a dizer-lhe, é... imagine tudo o que é um cenário para uma empresa recente, e imagine tudo o que é para uma marca que, para o bom ou mau, também viveu um processo de insolvência mas que tem uma grande quota de mercado. Portanto, é este... É um terreno complicado de gerir diariamente.

D: Já conseguiram recuperar alguns clientes antigos que a Valadares tinha?

A: Alguns. Outros nem queremos trabalhar com antigos, também ficaram a dever dinheiro à Cerâmica. Estamos a fazer um processo seletivo. Mas temos já muitos clientes recuperados e estamos a recuperar a nossa quota de mercado, ou seja, todos os meses vendemos mais algo do que vendíamos no mês anterior e, de certa forma, a concorrência ressent-se disso.

R: OK. Qual é que é a ligação que tem então a Espanha. Falam de Espanha. Tem alguma fábrica, algo em Espanha?

A: Não. A Valadares Portugal, Fábrica Cerâmica Valadares, tinha uma participada chamada Valadares Espanha, ou seja, a Valadares em Espanha já opera há cerca de 20 e tal anos, e tinha uma espécie de interposto comercial sobretudo. A Valadares Espanha tinha vida própria, por assim dizer. Também entrou depois, por decorrência da insolvência em Portugal, entrou em problemas em Espanha. Mas a Valadares era reconhecida, embora o grande problema aí tem a ver que era reconhecida por uma loiça de qualidade, mas com um preço baixo. Nós estamos a contrariar isso e portanto o processo está a ser mais lento em Espanha, mas a verdade é que a Valadares já foi a 3ª/4ª marca em Espanha. E estamos a falar em jogar no terreno da Roca, o que é muito complicado. Se vocês fizerem umas buscas a nível da área mais de... recreativa, vamos assim chamar, há o efeito, a dizer, em Espanha diz-me “Ir à Roca”. Em Portugal diz-se “Ir à Valadares”, portanto se quiserem... Agora a Roca é uma multinacional, é a maior produtora mundial, de longe, o segundo grupo atrás está nos ?? do volume de negócios que a Roca tem e portanto nós não nos queremos comparar com a Roca. Em antiguidade sim, em qualidade queremos ser superiores até. Mas na perspetiva de que somos uma empresa pequena, que não quer ser tão pequena quanto algumas empresas italianas de conceção, portanto o peso industrial também queremos ter, mas limitado a um mercado que tenderá daqui a 5 anos, 6 anos, atingir o meio milhão de

peças/ano, mas não queremos ser uma grande empresa. Queremos é ser os melhores.

D: Exato.

F: OK.

R: Têm alguma... A estratégia passa pela comunicação?

A: A perspectiva...huh...um reposicionamento de marca tem que arrastar obrigatoriamente uma política comunicacional, embora nós queremos vender o produto e não queremos fazer como a concorrência que vende marketing em cima do produto, não precisamos disso, queremos que o produto fale, mas é lógico para reposicionar uma marca a questão da assinatura é diferente, temos um plano comunicacional e um plano estratégico em termos de marketing e que custa até mais nesta fase do projeto em termos de tentar dar visibilidade à realidade da empresa, e portanto a esse nível também consoante o número de vendas vier a aumentar o investimento também vai aumentar em termos de marketing, mas temos uma estratégia comercial e um plano bem definido sim.

R: A nível de marketing, é através de plataforma online...?

A: Portanto, plataforma três *media*, assente essencialmente em duas sites, um institucional e outro comercial que é a ARCH Valadares, até se forem fazer uma análise em termos de concorrência, vão verificar que nós tentamos vender conceito e qualidade e não produto, o produto é por decorrência, portanto é diferente se fizermos uma análise a esse nível; redes sociais, neste momento estamos a potenciar sobretudo o Facebook e o Instagram, e depois temos campanhas específicas, uma de *outdoors* em autoestradas e em alguns pontos juntamente com alguns agentes, ou clientes, como quiserem, e uma campanha de *media* centrada no relançamento da marca que ocorreu em junho em vários meios de comunicação social.

R: Feiras, exposições...

A: Vamos ter a primeira feira este mês, em novembro na Concreta e vamos avançar com o processo da Cedisame (?) em Valência, em Espanha, e depois em Bolonha também, e depois em 2017 em Frankfurt, portanto o plano também de feiras está desenhado. Na prática também o que nós vamos fazer agora é posicionar-nos, temos que nos estruturar, reativar a produção em quantidade suficiente para poder abordar mercados. Estamos neste momento a intervir já com agentes específicos um pouco por toda a Europa através de um cliente que tivemos numa exposição que é Batimat em Paris e estamos a montar exposições na Argélia, em Portugal e tudo que é clientes de distribuidores, porque passa também por aí, ter sítios para mostrar produto. Porque o nosso objetivo é atingir quer o cliente final, mas também o prescriptor, que é o arquiteto, o designer de interior, e portanto há aqui um trabalho contido.

F: OK, relativamente, eu não tenho mais questões, daqui (do guião), mas fiquei bastante curioso que li na Internet num jornal que estava a falar que a Valadares produzia as próprias máquinas.

A: Ou seja, o conceito de conceção de produto, como eu falei, para desenvolver uma peça, há várias fases, pode demorar... um desenvolvimento pode demorar um ano para uma série nova, porque é preciso fazer um conjunto, o cerâmico sanitário, ao contrário do plano que pode comprar as máquinas, comprar a matéria prima e ter pessoal desqualificado, desde que tenha

um engenheiro, ou um grupo de engenheiros que permitam implementar, pode fazer isto em qualquer parte do mundo. O cerâmico sanitário é mais complexo, por isso é que o referencial a nível de produtores a nível mundial são poucos, e a grande parte está concentrada na Europa. Isto porque é preciso ter competências, porque a peça crua, feita e depois desmoldada pelo oleiro pode parecer torta e depois no forno é que fica direita, isto são processos em que o *know-how* é muito importante, o que é que eu quero dizer com isto, no caso da Valadares, há varias formas do chamado enchimento, há o enchimento automático, o enchimento de alta pressão, que é o, vamos chamar o robotizado, e há o semiautomático e há o manual e nós só estamos nesta fase do projeto, tirando uma máquina de base chuveiro que é automatizada e alta pressão, tudo o resto é feito entre o semiautomático e o manual, ou seja, a componente humana é decisiva. Mas quando falamos de moldes e falamos neste caso de fator humano, para que isto também seja possível é preciso construir a máquina que dá resultado na desforma e por aí em diante e portanto há uma componente de engenharia muito forte dentro do projeto já da anterior fábrica de Cerâmica Valadares e a ARCH prossegue esse objetivo, ou seja, nós não importamos tecnologia para, é feita com base na adaptação de máquinas existentes mas que a engenharia é interna.

D: Então digamos que não comprem as máquinas, fabricam, ou adaptam.

A: Compramos para adaptar sim. À realidade produtiva que a Valadares neste caso em termos de conceção tem.

F: É um fator diferenciador de...

A: É interno, conseguimos fazer peças que os outros provavelmente não conseguem fazer, ou seja, para fazer essas peças com complexidade precisamos de máquinas que é preciso acompanhar o processo também e portanto é uma coisa que está ao lado no processo de conceção, é um fator distintivo porque os outros como querem vender em grandes quantidades fazem isto de forma mais estruturada se quiserem atingir um objetivo com um investimento também maior, mas na prática é um processo em que normalmente a parte do desenvolvimento técnico está fora da componente industrial, e a industrial muitas vezes está fora do processo comercial. Neste caso nós tentamos criar uma dimensão com estas três variáveis dentro do projeto. Que era um bocadinho que já acontecia na anterior empresa, na Fábrica Cerâmica Valadares, só que nós fizemos isso de forma a redimensionada e tentamos otimizar essa realidade.

F: OK, tem mais questões a colocar?

A: Portanto eu consigo-vos depois, se quiserem, eu tenho um plano de negócios que posso também vos fazer chegar, para vos sustentar um bocadinho, aconselho a consulta para separar o processo da massa insolvente, de irem ler o relatório ...

R: Isso ficou mais ciente, porque nós ao lermos não temos tanta noção...

A: Sim, os próprios jornalistas fazem muita confusão entre os dois processos.

R: Como falaram que haviam quadros anteriores na própria Valadares isso ficou um pouco confuso, parece que foram os antigos, as antigas pessoas...

A: Sim, mas os antigos quadros eram quadros intermédios, eram chefias.

R: Pois, mas nós pensamos que fossem os anteriores presidentes abriram outra empresa para poder salvar. É isso que está um pouco...

A: Mas não, nós não temos nada que ver com a anterior administração, aliás a anterior administração não gosta nada de nós, para perceberem o conceito.

R: Mas na comunicação social....

A: Houve ali alguns ruídos, tem que ler muita imprensa porque na prática eu também consigo vos mandar um link bastante forte com tudo que aconteceu, e lerem e verem os vídeos, alguns deles são do próprio site, por exemplo, há um artigo interessante que foi publicado pela *Associated Press* que de certa forma, dá o exemplo daquilo que pode ser, o que é o projeto ARCH, até no contexto europeu. Nós temos ali coisas engraçadas porque essa.... Temos tido, por exemplo, a Finlândia, fez um trabalho sobre Portugal, por causa de ter ultrapassado a Troika e a Valadares foi o exemplo, ou melhor, consegui trazer através do iPhone uma realidade de texto, mas é engraçado eles pegaram no exemplo Valadares, este foi um caso único, há outros, eu estive envolvido como consultor na recuperação da fábrica do calçado Campeão Português que também já está a laborar; intervi também como consultor também num conceito *Management Buyout*, ou seja, apresentei quem tinha o conhecimento ao investidor, e portanto este... são oportunidades no mundo empresarial e eu acabei por me envolver a sério neste projeto do cerâmico porque achei que era extraordinário, enquanto projeto empresarial tem aqui particularidades porque efetivamente sapatos há milhares de empresas, independentemente da qualidade das empresas portuguesas, mas a verdade é esta, se fizerem uma pesquisa de grupos no LinkedIn, há grupos ligados ao cerâmico sanitário que referenciam a Valadares e portanto não é normal numa marca portuguesa estar numa *shortlist* a nível mundial, em que, se forem à China ou se forem ao Japão, ou aos Estados Unidos.. nem tanto porque são um bocado mais reservados, mas se forem à América Latina, também exportamos para Cuba por exemplo, se forem ao Dubai encontram muitos hotéis com a marca Valadares, portanto é uma marca que está espalhada um pouco por todo o mundo, África do Sul, por todo o continente africano, portanto não é todas as marcas e todas as áreas de negócio portuguesas que têm este potencial, se quiserem, foi além das pessoas e do projeto em si, foi isto que me aliciou para me envolver, foi ter reconhecido aqui um elevado potencial enquanto projeto industrial, agora nós estamos é numa fase muito embrionária, isto é um processo muito doloroso, mais lento que o desejável, quer em volume de faturação, em fatores que poderia especificar a nível de mais algum pormenor mas é um projeto muito interessante a nível de projeto industrial e empresarial por assim dizer.

R: Assim a longo, longo prazo, quais são os objetivos, assim mesmo a longo prazo, daqui a 20 anos?

A: Daqui a 20 anos é, para já, continuar o percurso de uma marca que na altura terá 120 anos e portanto é uma marca que se conseguir manter é prestigiante. Enquanto projeto individual eu quero estar associado a um projeto industrial de dimensão. O nosso objetivo não é ultrapassar um grande volume de faturação, é ter uma grande rentabilidade, por sinal. Portanto o nosso interesse é ter um posicionamento e reconhecimento quer em termos de produto quer em termos de mercado que torne uma referencia a nível..., ou melhor, se já estamos numa *shortlist* de 15, é estar no *top* dessa lista se quiserem enquanto outros critérios de avaliação, não em volume de negócios porque não temos capacidade para o fazer.

R: Sempre em médio... gama média-alta e produtos inovadores, apostando sempre na diferenciação.

A: Certo, e provavelmente também durante 2016 e 2017 vamos entrar na área das cozinhas.

R: Sim, estão a pensar, então, enveredar pela área também das cozinhas?

A: O cerâmico nas cozinhas sim, por exemplo, o mercado alemão que é exigente já identificou que parte dos produtos que estão a ser aplicados nas cozinhas, as madeiras, os mármore, corians são produtos químicos, têm questões bacteriológicas que começam a ser analisadas noutras perspetivas, não há nada mais higienizável, pode ser utilizado, e é utilizado, nós vendemos neste momento umas placas para laboratórios de análise bacteriológica e viral, porque o cerâmico é um produto que existe menos absorvente de água, o vitreous china por assim dizer, e portanto essa realidade de produto, nós queremos desenvolver outros produtos e inclusive com objetivos na área do automóvel também, portanto nós temos cerâmicos e desenvolvimento de produto que pode ser aplicado na componente do ramo automóvel, mas para já o grande objetivo é potenciar-nos o *core*, por assim dizer, o cerâmico sanitário, nas suas variadas componentes e desenvolvimento de produto, depois a parte de cozinha, em que a concorrência, já existe concorrência que faz, nomeadamente a TOP(?), algum cerâmico de revestimento especializado a componente laboratorial, por exemplo, que já estamos a produzir e a vender para uma empresa de Albergaria por sinal. E portanto fazendo um percurso noutras setores com base no desenvolvimento de produto, e aí o papel do Engenheiro Rocha Ferreira enquanto guru do cerâmico é essencial.

R: Então o que tentaram absorver de bom da antiga fábrica, a Valadares, foi o *know-how*, mais o *know-how*, certo?

A: Sim, e a liderança dessas duas pessoas, nomeadamente o Engenheiro Rocha Ferreira e do Henrique Barros, que são os *pivots* do projeto para todos os efeitos, eles é que são conhecedores profundos da realidade, e depois as pessoas que foram contratadas, sobretudo os oleiros, é o oleiro que faz a peça, concretiza a peça, é essa a perspetiva, o *know-how* foi um dos fatores importantes do sucesso ou daquilo que pode vir a ser o sucesso da ARCH.

Grupo Civilcasa: como Crescer em Contexto de Crise Económica?

Raquel Caetano¹, Carolina Fernandes²

¹*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), raquelcaetano@ua.pt*

²*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), carolinafernandes@ua.pt*

Resumo

Os setores da construção e da imobiliária foram dos mais afetados pela crise europeia que se tem vindo a sentir desde 2007. A realização deste estudo de caso teve como principal objetivo perceber quais as medidas de liderança estratégica tomadas pelo grupo Civilcasa durante a crise económica, para obter crescimento ao longo da mesma.

O grupo Civilcasa é constituído pela Civilcasa Imobiliária e Civilcasa Construções e participa em mais 5 empresas de setores diversificados como construção, promoção imobiliária, carpintaria, turismo e apoio social.

Durante o estudo de caso iremos tentar perceber como a inovação e a diversificação foram dois dos principais fatores que levaram ao crescimento da organização, bem como o direcionar do foco para mercados ainda pouco explorados e em desenvolvimento (como o turismo rural, a saúde humana e apoio social), constatado no progresso contínuo verificado pelo grupo em estudo.

Palavras chave: Inovação, Diferenciação, Civilcasa, Estratégia, Qualidade, Construção

1. Introdução

A gestão estratégica engloba toda a organização, isto é, os objetivos que se propõe atingir são os objetivos globais da empresa e não apenas os que dizem respeito a uma área funcional ou divisionária específica (Teixeira, 2011).

Segundo Johnson e Scholes (2004), estratégia é a direção e o campo de ação de uma organização no longo prazo que, idealmente, faz o ajustamento dos seus recursos com o ambiente em mudança, em particular com os seus mercados e clientes, de forma a satisfazer as expectativas dos seus stakeholders (Teixeira, 2011).

O presente estudo de caso tem por objetivo compreender quais as estratégias adotadas pela Civilcasa que levam ao seu sucesso mesmo em situação de crise económica.

Foi realizada uma entrevista ao Presidente do Conselho de Administração, Eng^o Paulo Martins, assim como uma revisão bibliográfica sobre diversas matérias relacionadas de forma a responder a várias questões tais como: Qual o processo evolutivo do grupo? Quais as vantagens de ser verticalmente integrada? Quais as sinergias existentes entre empresas? Qual o nível de diversificação e inovação existentes? Qual o papel da flexibilidade estratégica dentro da organização? Como formar e motivar os funcionários?

De um modo geral, propomo-nos a analisar e a tentar compreender quais as medidas estratégicas aplicadas pela Civilcasa que tornam esta organização distinta, ou seja, qual a sua chave

para o sucesso. Qual a sua representatividade e as alterações deste setor ao longo dos anos em que a crise se foi instalando, o que representava e o que representa neste momento? Procurámos também entender a importância das estratégias de liderança (Oliveira, Gonçalves e Ferreira, 2013; Au-Yong-Oliveira, Ferreira e Gouveia, 2014) numa crise económica e como implementar a inovação e a diversificação. Similarmente, pretendemos apurar quais as vantagens das economias de gama e de trabalhar em sinergia.

2. Metodologia

Um estudo de caso é “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes” (Yin, 2003, p.32)

A metodologia utilizada para a realização deste estudo de caso descritivo foi a investigação qualitativa (Stake, 2012, p.58).

Foi realizada uma entrevista no dia 30 de Outubro de 2015 ao Presidente do Conselho de Administração Eng^o. João Paulo Valongo Martins, no escritório da empresa em Cacia, Aveiro. Esta entrevista teve a duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos e foi gravada em formato áudio. Para a realização desta entrevista foi elaborado previamente um guião de entrevista subdividido em grupos de interesse, de modo a compreender quais as estratégias implementadas ao longo da vida da organização que permitiram superar a crise instalada.

O primeiro grupo de questões da entrevista destinou-se à percepção da criação da organização, nomeadamente, o seu início e como foi surgindo cada empresa do Grupo Civilcasa. Seguidamente, tentaram-se compreender quais as sinergias existentes entre as várias empresas que aparentemente não mostravam ligação entre si. Num terceiro grupo de questões procurou-se perceber quais as estratégias implementadas para lidar com a crise existente na construção e imobiliária. Por sua vez, e em resposta a esta questão, qual a forma de implementação das estratégias de diversificação, inovação, qualidade e localização. Questionou-se também sobre a concorrência, qual a força de vendas e como conhecem o mercado, a implementação de normas ambientais e a importância da motivação e formação contínuas dos colaboradores.

Para finalizar tentou-se compreender quais seriam os passos futuros da organização, se consideravam a internacionalização, o que os distingue de tantas outras organizações, e na opinião do Eng^o. Paulo Martins qual é a chave para o sucesso.

A Entrevista foi posteriormente transcrita e analisada, de forma a extrair os pontos importantes da mesma.

Para fundamentar o estudo, foram realizadas várias pesquisas no âmbito do enquadramento do papel da construção no contexto económico português. Qual a sua representatividade e as alterações deste setor ao longo dos anos em que a crise se foi instalando, o que representava e o que representa neste momento? Procurámos também entender a importância das estratégias de liderança numa crise económica e como implementar a inovação e a diversificação. Investigámos também as vantagens de trabalhar em sinergia e das economias de gama.

Como se poderá verificar, efetuou-se uma pesquisa aprofundada na literatura de todos os conceitos associados à organização estudada para obter uma compreensão pormenorizada e uma explicação clara e sucinta.

3. Revisão bibliográfica

3.1. PMEs em Portugal

O Instituto Nacional de Estatísticas (INE) define uma Pequena e Média Empresa (PME) segundo o Decreto-Lei nº 372/2007.

- “1 – A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- 2 – Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- 3 – Na categoria das PME, uma micro empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”, INE (2015).

3.2. Inovação

A inovação é um conceito que faz cada vez mais sentido na economia global. A capacidade de inovar está a tornar-se crítica para o desenvolvimento das indústrias (Serpell & Alvarez, 2014). Segundo Porter (1980), a capacidade de inovar, é uma forma das organizações obterem vantagem competitiva, através da implementação de um grande leque de ideias (Seaden & Manseau, 2001).

De acordo com Hitt, Ireland & Hoskisson (2011), inovação é o processo de criar um produto comercial de uma invenção, a inovação começa depois de uma invenção ser escolhida para desenvolvimento, traz algo de novo para utilização.

Segundo a pesquisa de Serpell e Alvarez (2014), a inovação atinge os seus níveis ótimos quando os processos inovadores estão otimizados, existem sinergias dentro da organização, e a inovação está integrada na cultura e forma de existir da empresa. Também na sua investigação, caracterizaram a inovação como um processo de rede no qual as interações entre diferentes participantes geram novo conhecimento e tecnologia, e cujo objetivo é melhorar os resultados.

Mediante isto, foi também descoberto que os maiores obstáculos à inovação são a cultura organizacional e o capital humano (Serpell & Alvarez, 2014). Se a cultura da empresa e o seu capital humano não estiverem preparados para a inovação, esta não acontece.

3.2.1. Inovação na construção

A competitividade de um país está dependente da capacidade das suas indústrias para inovar (Porter, 2002).

Hoje, esta competitividade está a favorecer as organizações que são capazes de mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para atingir novos produtos e serviços (Drucker, 2007).

O maior impacto da inovação numa empresa é produzido quando essa inovação (figura 1) adiciona valor ao produto final da mesma. Na literatura são enumeradas várias recompensas para as organizações que inovam, como a qualidade, a capacidade de permanecer no mercado, diferenciação e rentabilidade (Samson, 2010).

A indústria da construção é das que se mostra mais relutante em inovar, muitas vezes pela razão de não considerarem atrativo o investimento na pesquisa, desenvolvimento e inovação, embora a capacidade para inovar seja fundamental para atingir a vantagem competitiva (Cheng & Huang, 2010 e Subramaniam & Youndt, 2005). A literatura também aponta para o grande risco que a inovação representa para a construção, e que é inaceitável para algumas empresas do setor (Blazquez, 2005).

No entanto esta tendência tem vindo a mudar nos últimos anos: existem cada vez mais empresas onde a inovação já é vista como uma alavanca para o sucesso. Onde o conhecimento adquirido na execução de obras e projetos é transferido para a inovação (Serpell & Alvarez, 2014).

3.2.2 Inovação na construção portuguesa

A grande maioria das empresas na indústria de construção em Portugal são PME's (Horta, Camanho & Moreira da Costa, 2012). Em 2003, a economia portuguesa foi atingida pela crise económica (recessão, segundo Lourtie, 2011) e o investimento público baixou – o que fez com que a atividade de construção diminuísse. Os anos que se seguiram pioraram o contexto económico, o que afundou a construção portuguesa. Mediante o fraco ambiente externo, as empresas de construção tiveram de reajustar as suas estratégias para continuar na atividade, o que levou muitas a apostar na diversificação em atividades relacionadas com o ramo da construção.

Atualmente, a indústria da construção é considerada grande demais para as necessidades do país (Horta, Camanho & Moreira da Costa, 2012).

O Instituto da Construção e do Imobiliário (INCI), no seu relatório do 1º semestre do setor da construção em Portugal (2014), denota a significativa diminuição da atividade, quando comparada com o mesmo período de 2008. Mas denota ainda a importância deste setor na economia portuguesa e acrescenta que é “fundamental para o crescimento da economia”.

Por outro lado, a análise de conjuntura nº 81 de outubro de 2015, da Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEDICOP), acrescenta um aumento do dinamismo da atividade. Reforçam ainda que “a opinião dos empresários relativamente à evolução do Setor revela um aumento de 16,3% do Indicador de Confiança, de 13,3% do Nível de Atividade, de 37,5% da Carteira de Encomendas e de 4,0% da Situação Financeira” (FEDICOP, 2015, p.2) e refere ainda a recuperação de postos de trabalho no setor.



Figura 1. O ciclo infinito da Inovação – fatores que impulsionam a inovação (elaborado pelas autoras)

3.3. Liderança Estratégica no contexto de crise

A estratégia pode ser definida como a rota a seguir pela organização para atingir os seus objetivos (Aslan, Diken & Sendogdu, 2011). A liderança estratégica é então a capacidade de planear e implementar um plano num ambiente instável, complexo e incerto tomando decisões para atingir os planos mais desejáveis para a organização e os seus parceiros (Guillot, 2003). Pode também ser definida como a transformação de oportunidades (criadas em ambientes de negócio) em vantagens (Waldman, Javidan & Varella, 2004).

Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) definem a liderança estratégica não só como a capacidade de antecipar, prever, manter a flexibilidade e autorizar os outros a criarem mudanças estratégicas, se necessário, mas também de lidar com a mudança que continua a aumentar na economia contemporânea. Esta capacidade torna-se então fundamental em situações de crise. As ameaças e oportunidades tão típicas do ambiente global atual, desenvolvem a capacidade de planear dos líderes, o que os ajuda a definir a direção a seguir. As incertezas são então vistas como intermediárias entre a liderança estratégica e a inovação (Aslan, Diken & Sendogdu, 2011).

Na literatura é assumido que as organizações que sobrevivem são as que melhor se adaptam às mudanças ambientais (Aslan, Diken & Sendogdu, 2011). Por esta razão, os líderes devem implementar a inovação nas suas organizações.

3.3.1. Liderança Transformacional

Segundo a literatura, a liderança transformacional é conveniente à inovação. Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) consideram este tipo de liderança como o mais eficaz, devido à capacidade do líder transformacional de comunicar uma visão para a organização e traçar o caminho para a atingir. É também o líder transformacional que motiva os parceiros a seguirem os valores e objetivos da empresa. É frequente estes líderes terem grande integridade, caráter e alto nível de inteligência emocional. Como referido em cima, na atualidade é imperativo os gestores terem a capacidade de experimentar novos caminhos, melhorar processos e inovar. E é nesta capacidade de inovar que se reflete a inteligência emocional (Dincer, Genser, Orhan & Sahinbas, 2011).

Segundo Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz (2009), os líderes transformacionais empenham-se, em primeiro lugar, a melhorar a autoconfiança dos seus trabalhadores, ajudando-os a perceber o seu potencial, o que leva a uma melhor implementação da inovação.

A liderança transformacional revela-se indispensável na mudança estratégica pois deteta as crises e as incertezas e percebe-as de maneira positiva (Aslan, Diken & Sendoglu, 2011).

3.3.2. Flexibilidade estratégica

A flexibilidade estratégica é um conjunto de capacidades utilizadas para responder às diversas oportunidades e procura existentes num ambiente dinâmico e incerto (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

Num contexto de crise económica, o ambiente externo é imprevisível e, por consequência, as empresas, para terem sucesso, têm de ser flexíveis, ou seja, têm de ter uma capacidade de adaptação às adversidades que vão surgindo.

“Para gerar um valor extraordinário para os shareholders, a organização tem de aprender melhor que os seus concorrentes e aplicar esse conhecimento ao longo do seu negócio de um modo mais rápido e abrangente do que os seus concorrentes”
(John Browne, citado em Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, p.13).

A capacidade das empresas de serem flexivelmente estratégicas permite que estas tenham a capacidade de crescer mesmo em ambientes incertos, através de uma aprendizagem rápida, seguida de uma adaptação igualmente rápida.

3.4. Estratégia ao nível corporativo

Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) consideram uma estratégia ao nível corporativo como uma estratégia que as organizações adotam para diversificar as suas operações, a fim de ter uma maior vantagem competitiva. Uma organização diversificada centra-se em dois pontos – em primeiro lugar, em que mercados e negócios deve competir e, em segundo lugar, em como gerir esses negócios.

A diversificação moderada a alta significa que menos de 70% vem do negócio dominante e todos os negócios partilham produto, ligações tecnológicas e de distribuição – a chamada

diversificação moderada a alta, algo direta, relacionada com constrangimento (related constrained). Na diversificação relacionada, a organização baseia-se nas suas capacidades para criar valor, pois esta faz aumentar a performance da organização, construindo e aumentando os seus recursos. Frequentemente, as empresas que usam este tipo de diversificação querem desenvolver e explorar economias de gama, partilhando recursos (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Mas porquê diversificar?

A literatura aponta várias razões para a diversificação, como criar economias de gama, para partilhar atividades, reduzir custos e transferir competências-chave.

3.4.1. Economias de gama

As economias de gama são formas de poupança de custos que as empresas criam para partilhar recursos, capacidades e atividades ou transferir uma ou mais competências chave que foram desenvolvidas num dos negócios para outros negócios (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

Berger, Hunter & Timme (1993) define economias de gama na maneira em que uma organização, perante um conjunto de preços e outros fatores exteriores, assume a produção dos mesmos ou especializa-se em alguns deles.

As economias de gama têm de medir a percentagem de poupança ao produzir vários produtos numa só empresa comparando com o custo de produção desses mesmos produtos separadamente (Gao & Featherstone, 2008). Baumol, Panzar & Willig (1982) também considera que as economias de gama se tornaram numa ferramenta importante de poupança para empresas que produzem produtos variados.

Outra vantagem apontada por Hitt, Ireland & Hoskisson (2011), para a criação de economias de gama, é a dificuldade sentida pela concorrência para compreender e imitar.

3.4.2. Integração vertical

Teixeira (2011, p.151) define integração vertical como o “alargamento das atividades de uma empresa ao longo da cadeia de valor da respetiva indústria”, ou seja, quanto maior for o número de atividades que a empresa desenvolve internamente, mais verticalmente integrada é. A integração vertical pode trazer a vantagem para as empresas de reter o conhecimento internamente, teoria que Armour & Teece (1978) suportam e acrescentam que esta retenção facilita a implementação de novos processos ou produtos, quando necessário. A investigação de Mpoyi & Bullington (2004) sugere ainda que a integração vertical reduz significativamente os custos de produção. Teixeira (2011) adiciona ainda o controlo dos fornecimentos e canais de distribuição, proteção dos serviços fundamentais da organização e simplificação dos procedimentos administrativos, como vantagens; mas aponta também alguns riscos, tais como: custos adicionais, demora na resposta às mudanças do ambiente e a dificuldade em manter o equilíbrio entre a produção e a procura.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) distinguem a integração vertical entre integração para trás, que acontece quando a empresa produz os seus próprios inputs, e integração para a frente, quando a empresa é dona da distribuição de outputs. Os mesmos autores ainda afirmam que a integração vertical é normalmente usada para ganhar poder de mercado contra a concorrência.

3.4.3. Poder de mercado

A integração vertical é usada nos negócios-chave das organizações para ganhar poder de mercado sobre a competição. Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2011), uma empresa tem poder de mercado quando é capaz de vender os seus produtos acima do nível competitivo, ou quando consegue reduzir os custos das suas atividades primárias e de suporte abaixo do nível competitivo, ou ambas.

3.5. Internacionalização

Calof & Beamish (1995) definem internacionalização como o processo de adaptar as operações de uma organização a ambientes internacionais.

Para Kafouros, Buckley, Sharp & Wang (2008) a internacionalização é um fator significativo para melhorar o desempenho da empresa através da inovação.

Atualmente, a internacionalização é vista pela literatura como uma necessidade crucial de renovar o negócio além-fronteiras (Teece, 2014).

Castaño, Méndez & Galindo (2015) estabelecem que as empresas que internacionalizam são as que mais inovam. Teoria também suportada por Pitelis & Teece (2010), que acrescentam que as organizações podem criar valor adicional se se globalizarem.

Neste caso, a competição estimula a inovação, o que por sua vez encoraja a procura de novos nichos de mercado. Segundo Johanson & Vahlne (1977) são as organizações inovadoras e mais experientes (experiência essa que se vai ganhando gradualmente, ou se entrar em novos mercados) que procuram mercados internacionais – a experiência produz mudança, a nível individual e por conseguinte nas organizações, e por isso é fulcral no processo de internacionalização.

4. Estudo de caso Civilcasa

4.1. Contextualização

O grupo Civilcasa é constituído por duas empresas, nomeadamente Civilcasa Imobiliária e Civilcasa Construções (PME líder em 2011 e 2013, pelo IAPMEI), que por sua vez participam em outras 5 empresas de diversos ramos de atividade (tabela 1), que são também suas subsidiárias e atuam num segmento de mercado de classe média-alta. O grupo encontra-se sediado em Méda, conselho da Guarda, de onde os sócios são naturais, no entanto pratica funções maioritariamente no seu escritório em Aveiro.

A Civilcasa é designada como uma PME, pelo que apresenta um volume de negócios de aproximadamente 8 milhões de euros e emprega através das suas empresas (Grupo Civilcasa, incluindo a Radialredonda e a Natura) cerca de 100 colaboradores. Detém um capital social de 500 mil euros (250.000€ imobiliária, 250.000€ construções (Racius, 2015a, 2015b). A Radialredonda apresenta um volume de negócios de aproximadamente 800 mil euros e a Natura Empreendimento de 750 mil euros. A Pensar Futuro ainda não apresenta qualquer volume de negócios, pois o seu primeiro projeto encontra-se ainda por abrir. O grupo Civilcasa apresentou um crescimento de volume de negócios entre 25% a 26% nos últimos 3 anos.

Tabela 1. Participações de empresas do Grupo Civilcasa.

Civilcasa grupo	Empresas	Participações
Civilcasa Imobiliária (einforma, 2015c)	Radialredonda	70% (einforma, 2015g)
	Pensar Futuro	40% (einforma, 2015f)
	Natura empreendimentos	20% (einforma, 2015e)
	Aveiropark	4% (einforma, 2015a)
Civilcasa Construções (einforma, 2015b)	Radialredonda	30% (einforma, 2015g)
	Pensar Futuro	10% (einforma, 2015f)
	Civilcasa Imobiliária	20% (einforma, 2015c)

Apesar de participarem em várias empresas, apenas detêm a 100% a empresa Radialredonda (certificada com ISO 14001), carpintaria criada em 2009. No entanto, com participações individuais dos sócios, detêm maioritariamente a empresa de exploração de unidades hoteleiras de turismo rural Natura Empreendimento, criada em 2011; da qual é Presidente do Conselho de Administração também o Eng^o. Paulo Martins; e detêm também metade da empresa Pensar Futuro, empresa de atividade de saúde humana e apoio social. Esta última existe desde 2004, no entanto foi proposta uma parceria recente com a Civilcasa, de modo a reestruturar a empresa e levar a cabo um novo projeto. Para fazer face à necessidade de gestão das participações, surgiu em 31 de Outubro de 2013 uma SGPS (Sociedade Gestora de Participações Sociais) (Gonçalves Pereira, Castelo Branco & Associados, 2008), Civilcasa SGPS que tutela as duas empresas principais e gere as suas participações nas diversas empresas (einforma, 2015d). Existe, portanto, uma contabilidade independente para cada empresa, sendo, no entanto, geridas por um único departamento financeiro.

4.2. Evolução do Grupo Civilcasa

Surgiu inicialmente em 6 de Outubro de 2004 com a sua primeira empresa, Civilcasa Imobiliária, pelos sócios José Amado, João Amado, Lecínio Amado e João Paulo Valongo Martins (Presidente do Conselho de Administração), por quotas iguais.

No entanto, apenas um dos sócios exerce funções executivas no grupo, nomeadamente o nosso entrevistado, Eng^o. Paulo Martins, pois os outros sócios apenas entraram com o capital inicial para constituição da primeira empresa do grupo.

Nessa altura “havia um sentimento de que o processo da imobiliária começava a ficar maduro, como qualquer ciclo na economia” (entrevistado Paulo Martins, 2015), os produtos existentes no mercado eram todos muito iguais, começando a existir muita oferta e pouca procura, traduzindo-se numa diminuição acentuada dos preços de venda.

“Dentro deste período, eu achava que havia aqui nichos que não estavam efetivamente explorados. Nomeadamente, o que tinha a ver com a construção, havia uma construção toda igual, muito tradicionalista, em muitos casos sem qualidade e sem gosto, e eu achava que havia uma possibilidade de criar inovação dentro do imobiliário, indo à procura de uma imagem contemporânea, (...) para clientes que procuravam ser surpreendidos, permitir que eles tivessem uma vivência diferente, com uma qualidade superior (...), e foi isso que fiz, foi aí que apostámos, (...) apostei em locais extraordinários, porque há três coisas importantes na imobiliária, em primeiro lugar a localização, onde estamos implementados, qual o nosso sitio, o local, em segundo lugar é a localização e em terceiro lugar é a localização. (...) Depois efetivamente vem a qualidade do projeto, sem uma boa qualidade de projeto jamais conseguiremos ter uma boa qualidade de obra, e depois obviamente a qualidade de execução da obra (...) Quando nós conseguimos juntar estas sinergias conseguimos vender” (entrevistado Paulo Martins, 2015). A preocupação do grupo em alargar o negócio a nichos inexplorados, oferecendo-lhes produtos inovadores, permitiu-lhes continuar a vender, enquanto que os seus concorrentes começavam a decair. Houve uma preocupação em atuar em nichos relativamente pequenos, tendo uma oferta variada, mas em pequena quantidade para os vários tipos de procura do mercado.

Como não existia na altura grande oferta em Portugal para o tipo de construção que a Civilcasa Imobiliária pretendia, surge então mais tarde a necessidade de criar uma construtora, de modo a ir de encontro à criação da inovação pretendida. A 7 de Setembro de 2005, (cerca de 11 meses depois da criação da imobiliária) surge a Civilcasa Construções, como resposta às necessidades do processo de evolução de arquitetura e imagem pretendidos pela imobiliária.

“Apercebemo-nos que quando chegávamos ao final das obras, a madeira é aquilo que dá mais conforto à casa, em termos de imagem, em termos de textura, e encontrámos aqui um problema (...) é quando entram as carpintarias (...) e estávamos dependentes dos carpinteiros para acabar a obra” (entrevistado Paulo Martins, 2015). Surge então a criação da carpintaria Radialredonda, em 20 de Julho de 2009, como solução para uma organização verticalmente integrada, deixando assim a dependência de terceiros para concluir as suas obras (tabela 2). A criação da carpintaria tornou-se também uma mais-valia no sentido em que as peças de mobiliário são desenhadas por um arquiteto das obras da Civilcasa, o que as torna únicas, pois a carpintaria apenas produz para o grupo. Esta abordagem permite-lhes deter o pretendido produto exclusivo e diferenciado, aumentando o seu poder de mercado.

Tabela 2. Vantagens do poder de mercado – o exemplo da carpintaria Radialredonda

Vantagens do Poder de Mercado	Análise crítica/conclusões das autoras – O caso da RadialRedonda
“poupança nas operações” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, p.166)	As carpintarias externas nem sempre compreendiam as exigências da CivilCasa, o que resultava em produtos desadequados e processos complexos.
“evita custos de mercado” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, p.166)	Chegaram ao fim as negociações com as carpintarias externas que nem sempre cumpriam os preços estipulados.
“melhora a qualidade do produto” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, p.166)	Ao apostarem na produção de madeiras, conseguem atingir a exclusividade e qualidade.
“protege da imitação” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, p.166)	A qualidade na qual o grupo aposta fica difícil de imitar, devido ao traço específico dos seus arquitetos.

Nesta fase a organização começou a detetar os fortes sinais da crise da imobiliária, o que fez com que esta tivesse de alterar o seu rumo. Decidiram então apostar em outras áreas ainda pouco exploradas, através de uma estratégia de diversificação, de forma a contornar a crise instalada, deixando um pouco de lado o ramo imobiliário e apostando mais na construção. Surge então a empresa Natura Empreendimento, a 25 de Março de 2011, que visa a exploração de unidades hoteleiras de turismo rural.

“Começámos a estudar outras áreas, nomeadamente o turismo de saúde, onde entrámos e construímos dois hotéis termais e somos concessionários de duas termas” (entrevistado Paulo Martins, 2015). Estes dois projetos foram ambos construídos de raiz pela Civilcasa, e são ambos explorados pela organização, que por sua vez está responsável pela sua gestão.

Esta aposta em outros setores, desligando do que lhes viria a dar prejuízo, permitiu-lhes, ao contrário da grande parte das empresas, crescer em plena crise financeira.

Esta diversificação é no entanto, estrategicamente pensada, sendo que todas as empresas trabalham em sinergia, ou seja, é a construtora que constrói os hotéis, por sua vez os materiais utilizados são produzidos pela carpintaria, e a imobiliária, participante na empresa Natura Empreendimento, também beneficia do processo. Estas relações permitem assim que todas as empresas, ao trabalharem em conjunto, beneficiem umas com as outras, criando economias de gama.

“Regra geral fizemos um percurso que nunca pensamos que viesse a ser tão difícil, pois a crise que passamos, foi a maior crise de todos os tempos” (entrevistado Paulo Martins, 2015).

4.3. O Líder e o Grupo

João Paulo Valongo Martins, de 43 anos de idade, é Presidente do Conselho de Administração e executivo do grupo Civilcasa. Formado em Engenharia Civil, realizou a posteriori formação (disciplinas isoladas) em marketing, direito, contabilidade e gestão. Apresenta-se como tomador de decisões da organização, ou seja, é o responsável pela adoção de estratégias.

As suas principais apostas são a qualidade, inovação e diversificação. Como estratégia, o seu objetivo principal é estar sempre um passo à frente da sua concorrência: “a chave do sucesso é termos uma estrutura leve, que permita fazer articulações rápidas (...) [o ambiente] é extremamente volátil, aquilo que uma empresa é hoje, amanhã não é” (entrevistado Paulo Martins, 2015). Esta estrutura fornece à organização uma grande capacidade de adaptação, o que permite alterar o rumo do negócio cada vez que seja necessário, através da diversificação e inovação. A capacidade de ser estrategicamente flexível (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011) garante uma vantagem competitiva.

Na opinião do entrevistado, a sua maior concorrência são todos aqueles que estão no mercado que não valorizam a qualidade do produto e praticam preços demasiado baixos, pois constroem algo visualmente atrativo, mas sem produtos de qualidade. Para aqueles que procuram construir com produtos de qualidade este nível de concorrência traz desvantagens, pois a qualidade paga-se, e não podem praticar preços baixos como os concorrentes.

As vendas da organização são feitas através da sua própria imobiliária, e de outras que queiram trabalhar em parceria, no entanto, a venda no terreno é apenas realizada por profissionais internos da organização. “Temos uma forma de abordar que é a seguinte: só promovemos aquilo

que fazemos, não fazemos concorrência a ninguém, ou seja, as mediadoras trazem o cliente e nós fazemos o negócio, pagamos a respetiva comissão. Assim, temos a certeza que o produto está a ser vendido pelo que realmente é” (entrevistado Paulo Martins, 2015). Esta abordagem vai permitir também um conhecimento mais direto do cliente, conseguindo perceber os sinais da procura, o que os clientes gostam e o que não gostam.

Relativamente ao estudo de novos mercados, o Eng.º Paulo Martins faz questão de ser ele próprio a ir ao campo tentar perceber se o que ele tem em mente, para se implementar, já existe ou não. Caso o trabalho de pesquisa seja positivo, consegue perceber que está no caminho certo a seguir. Esta análise no terreno permite decidir se os vários projetos são implementáveis ou não. Esta aptidão inovadora, traduz-se na capacidade da Civilcasa de mobilizar conhecimento e de adequar às novas oportunidades.

A formação e motivação são fatores determinantes para o sucesso de qualquer organização. Referente aos seus colaboradores, existe uma aposta na formação contínua nas diversas áreas e com respeito pelas suas funções. A relação com os colaboradores é próxima, existindo uma flexibilidade para com os mesmos, assim como o reconhecimento do seu trabalho. “Eles têm liberdade de horário, se precisam de ir com o filho ao médico, não precisam de pedir um dia de férias (...) desde que eles tenham efetivamente as coisas organizadas e que sejam responsáveis” (entrevistado Paulo Martins, 2015).

O sistema de recompensas é feito monetariamente, por vouchers ou por algo que determinado colaborador necessite e que a organização possa facultar.

As várias reflexões sobre o tema da motivação e formação de colaboradores, por parte do entrevistado, quando questionado sobre o tema, levam a entender que é uma área de profunda aposta por parte da organização, como podemos verificar na tabela 3 referente às respostas do entrevistado sobre o tema.

Tabela 3. Citações do entrevistado Eng.º Paulo Martins sobre formação e motivação

Fatores de Intervenção	Citações do Eng.º Paulo Martins em resposta aos temas da Motivação e Formação
Motivação	“Trabalho ao lado deles, igual para igual, apoio-os em tudo o que me solicitam.”; “Não sou polícia deles, não estou à espera à hora que eles entram, não estou à espera da hora a que eles saem.”; “Não temos engenheiros a ganhar 750€, todos ganham acima de 1000€, alguns 1800€, 2000€ dependendo da sua categoria.”; “Temos as pessoas com os valores corretos.”; “Fazemos encontros todos os anos” (jantares de Natal, magusto, entre outros) “Premiamos monetariamente.”; “Este ano vão ter um voucher de 4 dias para os hotéis do grupo.”
Formação	“Formações que organizamos o ano inteiro em áreas de interesse.”; “Na área dos hotéis formação em atendimento, línguas, formas de tratamento.”; “Formação em técnicas que surgem.”; “Na construção realizamos formações para quem trabalha com gruas ou com equipamentos pesados, em higiene e segurança no trabalho, etc.”

Em termos de contratação existe uma preocupação em dar a oportunidade a pessoas jovens e a pessoas da região, onde as unidades operam. Principalmente no caso dos hotéis, situados no interior do país, onde geralmente o nível de empregabilidade é relativamente pequeno, 60 postos de trabalho têm uma grande representatividade.

4.4. Projetos futuros

“A internacionalização já nos foi proposta várias vezes” (entrevistado Paulo Martins, 2015). Tendo em conta que têm bastante trabalho em Portugal, a internacionalização é uma estratégia que não tencionam aplicar. Não encontram viabilidade em internacionalizar o negócio em questão, nomeadamente uma PME. É um processo difícil, pois as regras alteram-se de país para país. A nível pessoal o entrevistado afirma não ter qualquer motivação pessoal para sair do país.

Existem, no entanto, projetos em fase de construção, nomeadamente a construção de um lar de terceira idade, através da empresa Pensar Futuro, com previsão de abertura no primeiro semestre de 2016. Este projeto consiste na construção de um hotel/lar de luxo, para a terceira idade, localizado na cidade de Coimbra, onde serão prestados todos os cuidados necessários a pessoas capacitadas e incapacitadas, de um modo personalizado e pessoal. Eduardo Filipe, sócio-gerente da Pensar futuro, afirma que o projeto Coimbra Sénior Clube Residencial tem “uma grande apetência para se tornar uma unidade diferenciadora no cuidado ao idoso” (citação em Lucato, 2015).

4.5. Certificação Ambiental

Como referido anteriormente, a carpintaria Radialredonda encontra-se certificada pelo ISO 14001, que estabelece critérios para um sistema de gestão ambiental.

Esta certificação foi adquirida recentemente, no início de 2015, sendo das poucas carpintarias a nível nacional com este tipo de certificação. “Certificação ambiental numa carpintaria é extremamente difícil, temos de ter controlo das madeiras, como certificados de abate, de reflorestação, da sua origem. Colas, solventes, tintas e outros têm de ser certificados” (entrevistado Paulo Martins, 2015).

Este processo de certificação iniciou-se “por duas razões, uma porque nós nos candidatámos a uma operação de reestruturação da empresa através de fundos comunitários, e isso era uma das imposições do programa (...), outra razão são as mais valias em termos de gestão” (entrevistado Paulo Martins, 2015). A aplicação do ISO 14001 permite um nível de gestão muito mais controlado, ou seja, existe uma maior organização de materiais e recursos. Por outro lado, os materiais utilizados, ao serem certificados, garantem segurança para as pessoas que estão em contacto com eles.

Este processo, apesar de ser um pouco mais dispendioso, na visão do entrevistado, traz mais vantagens do que desvantagens.

4.5. Discussão de resultados

A Civilcasa surgiu numa altura em que os níveis de inovação em Portugal eram criticamente baixos (Porter, 2002; Lourtie, 2011). Os níveis de performance da indústria da construção tinham vindo a abrandar nos anos anteriores ao aparecimento do grupo Civilcasa e continuaram em tendência decrescente até 2008 (Horta, Camanho & Moreira da Costa, 2012). A gestão das empresas portuguesas não era feita por pessoas especializadas e não existia investimento na pesquisa e desenvolvimento (Porter, 2002). Segundo Porter (2002), Portugal deveria seguir uma estratégia de competitividade e apostar na qualidade. A maioria das empresas da indústria de construção em Portugal

são pequenas e médias empresas (Horta, Camanho & Moreira da Costa, 2012), onde se insere a Civilcasa. Segundo a pesquisa de Horta, Camanho & Moreira da Costa (2012), concluiu-se que as pequenas e médias empresas apresentam a grande vantagem de ajustar as competências-chave a preços baixos, competindo assim com as grandes empresas, cujos processos são mais difíceis de adaptar e redefinir em situações de crise. A Civilcasa aparece então neste contexto a mudar de certa forma a história que estava a ser escrita na indústria da construção em Portugal. O seu rápido ajuste à crise e a forte relação da empresa com a inovação e a diversificação, sempre acompanhadas de uma forte liderança estratégica, fazem da empresa um bom exemplo de perseverança. A Civilcasa é então uma empresa inovadora segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2011), pois oferece ao mercado produtos novos, invenções da própria empresa. A literatura também sustenta que as pequenas empresas especializadas tendem a atingir níveis de melhor performance que se traduz claramente na Civilcasa. A empresa estudada direcionou a sua estratégia para a especialização da qualidade, a qual é uma oferta constante aos seus clientes e que lhes permite atingir o sucesso.

5. Conclusão

Escolhemos realizar um caso de estudo sobre a Civilcasa por diversas razões. Em primeiro lugar por ser uma empresa sobre a qual ainda não existe nenhum estudo realizado. Em segundo lugar pelo seu sucesso, tendo em conta o ramo de negócio em que está inserida. E, em terceiro lugar, pelo facto do Presidente do Conselho de Administração ser conhecido de uma das autoras, permitindo assim um maior acesso a informações e dados.

Tendo em conta que quando a organização surgiu em 2004, o país estava em plena crise económica e que a construção foi uma das indústrias mais afetadas ao longo destes anos, o caso de sucesso e crescimento ao longo dos anos da Civilcasa é um caso bastante pertinente de analisar.

Ao contrário de tantas outras organizações que viram na internacionalização o caminho a seguir, a Civilcasa não quis internacionalizar-se. Optou por apostar em nichos de mercado pouco explorados e com potencial de crescimento. Enquanto grande parte da concorrência continuava a construir e desenvolver “mais do mesmo” num mercado já saturado, a Civilcasa decidiu desenvolver uma construção inovadora e de grande qualidade, com produtos exclusivos.

Procurou estar sempre um passo à frente da concorrência, alterando o rumo conforme necessário.

A aposta na diversificação, inovação e na qualidade, permitiu expandir para novos mercados, possuindo assim uma maior abrangência que se traduz em maior cota de mercado.

A entrada nestes novos mercados foi, no entanto, estrategicamente pensada, pois permite que todas as empresas do grupo participem direta ou indiretamente, e assim beneficiem através das sinergias existentes entre elas.

Estes fatores, assim como uma grande capacidade de adaptação aos obstáculos que vão surgindo, fazem da Civilcasa um exemplo de sucesso em tempos de crise.

Serão futuramente, as estratégias orientadas para a inovação, diversificação e qualidade, a solução para os problemas existentes no negócio da construção?

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer ao Grupo Civilcasa, e em particular ao Eng.º Paulo Martins, Presidente do Conselho de Administração pela abertura concedida e pela validação do projeto. À Dr.ª Mónica Silva por atentamente nos ter enviado os dados da empresa via email e ao Prof. Dr. Manuel Au-Yong Oliveira pela enorme disponibilidade apresentada, por aconselhar e acompanhar no desenvolver do nosso estudo de caso.

Referências

- Armou, H., Teece, D. (1978). Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis. *The Bell Journal of Economics*, Spring.
- Aslan, S., Diken, A. & Aslan Sendogdu, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015370>. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.009
- Au-Yong-Oliveira, M., Ferreira, J.J.P., Gouveia, J.B. (2014). Leading for Team Synergy – The Challenge of Getting Extremely Talented Individuals to Work Together. Paper apresentado na 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), University of Agder, Kristiansand, Norway, 18-19 setembro. Publicado nas atas da conferência, Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (Eds.), *The future of entrepreneurship*, 171-177.
- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Berger, A. N., Hunter, W. C., Timme, S. G. (1993). The efficiency of financial institutions: a review and preview of research past, Present, and Future. *Journal of Banking and Finance*, 17, 221–249.
- Blázquez, A. (2005). Innovation in construction: theory, status quo, prospects and other considerations. *Informe de la Construcción*, 57(499-500), 111-132.
- Bygaballe, L. & Ingemanson, M. (2014). The logic of innovation in construction. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 512-524. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113002393>. doi:10.1016/j.indmarman.2013.12.019
- Calof, J. L., & Beamish, P. W., (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Castañó, M.-S., Méndez, M.-T., Galindo, M.-A. (2015). Innovation, Internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315004622>. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.039
- Chen, C.J., Huang Y.F. (2010). Creative workforce density, organizational slack, and innovation performance. *Journal of Business Research*, 63(4), 411–417. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.019>
- CivilCasa (2015). Institucional- Quem somos – Grupo. Retirado 01-11-2015, de: <http://www.civilcasa.com>
- Dincer, H., Genser, G., Orhan, N., Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behaviour of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 909-919. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015801>. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.052 <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.052>
- Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the XXI century – classic Drucker collection*. 2nd ed. Butterworth Heinemann, Elsevier.

- Einforma (2015a). Relatório de oferta de Aveiro Park – Imobiliária e Serviços, S.A. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/508156491
- Einforma (2015b). Relatório de oferta de Civilcasa II – Construções, S.A. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/507458583/
- Einforma (2015c). Relatório de oferta de Civilcasa – Imobiliária, S.A. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/507112881/
- Einforma (2015d). Relatório de oferta de Civilcasa, SGPS, S.A. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/510816347/
- Einforma (2015e). Relatório de oferta de Natura Empreendimento, S.A. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/509816827/
- Einforma (2015f). Relatório de oferta de Pensar Futuro, Lda. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/screen/SProducto/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nombre_empresa/PENSAR+FUTURO,+LDA/duns_empresa_seleccionada/450413120/nif/506912604
- Einforma (2015g). Relatório de oferta de Radialredonda, Lda. Retirado 02-11-2015, de: https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/508973678/
- FEDICOP (2015). Análise da conjuntura da Construção, 81, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas.
- Gao, Z., Featherstone, A. M., (2008). Estimating economies of scope using the profit function: A dual approach for the normalized quadratic profit function. *Economics letter*, 100 (3), 418-421. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016517650800092X>. doi: 10.1016/j.econlet.2008.03.013
- Gil, C. (2014). Relatório Semestral do Setor da Construção em Portugal 1º Semestre 2014. Lisboa.
- Gonçalves Pereira, Castelo Branco & Associados (2008). As sociedades gestoras de participações sociais. Retirado 01-11-2015, de: http://www.cuatrecasas.com/media_repository/docs/por/newsletter_societario_corporate_11_2008.pdf
- Guillot, C.W.M. (2003). Strategic leadership defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, Winter. Retirado de: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html>
- Hitt, M.A., Ireland, D., Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 9ª edição, Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Horta, I.M., Camanho, A.S., Moreira da Costa, J. (2012). Performance assessment of construction: A study of factors promoting financial soundness and innovation in the industry. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 84-93. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312000175>. doi: 10.1016/j.ijpe.2012.01.015
- Iapmei (2013). Folha1 – Iapmei. Retirado 05-11-2015, de: www.iapmei.pt/resources/download/ListaPMELider25012013.xls
- Iapmei (2011). PME líder- IAPMEI. Retirado 05-11-2015, de: www.iapmei.pt/resources/download/ListaPMELider170512.xls
- INE (2015). Definição de PME. Retirado 12-11-2015, de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- ISO (2015). ISO 14000 – Environmental management. Retirado 06-11-2015, de: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.html>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. Retirado de: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/abs/8490676a.html>
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J., & Wang, C. Q. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28 (1-2), 63–74. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497207001058>. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.009

- Lourtie, P. (2011). Portugal no contexto da crise do euro. *Relações Internacionais*, dez., 32, 61-105.
- Lucato, I. (2015). Pensar Futuro apresentou projeto Coimbra Sénior. *Diário de Coimbra*. Retirado 09-12-2015, de: <http://www.diariocoimbra.pt/noticias/pensar-futuro-apresentou-projecto-coimbra-senior>
- Mpoyi, R. T., Bulington, K. E. (2004). Performance Implications of Changing Vertical Integration Strategies. *American Business Review*, 22, 93-101, University of New Haven School of Business.
- Oliveira, M.A., Gonçalves, R., Ferreira, J.J.P. (2013). JIBS Book Review: 'The virtues of leadership - Contemporary challenges for global managers' de Arménio Rego, Miguel Cunha, Stewart Clegg, Oxford University Press, 2012'. Março. Retirado 21-01-2016, de: <http://aib.msu.edu/jibs/BookReviews/html/2013-02.html>
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368.
- Pitelis, C., & Teece, D. (2010). Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1247-1270. Retirado de: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/23301/>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2002). *Portuguese Competitiveness*. Presentation. Novos desafios da competitividade, Lisbon, Portugal, April 17th.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37. Retirado de: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v45/n1/full/jibs201354a.html>. doi:10.1057/jibs.2013.54
- Racius (2015a). Civilcasa - Imobiliária, S.A.. Retirado 02-11-2015, de: www.racius.com/relatorio-corporativo/civilcasa-imobiliaria-s-a/
- Racius (2015b). Civilcasa II - Construções, S.A.. Retirado 02-11-2015, de: www.racius.com/relatorio-corporativo/civilcasa-ii-construcoes-s-a/
- Radialredonda (2015), Empresa. Retirado 05-11-2015, de: <http://www.radialredonda.com>
- Samson, D. (2010). Innovation for business success: achieving a systematic innovation capability. (2^a) Australia: University of Melbourne. Retirado 26-01-2016, de: <http://www.innovation.gov.au/Industry/IndustryInnovationCouncils/Documents/InnovationforbusinesssuccessTechstrat.pdf>
- Seaden, G., & Manseau, A. (2001). Public policy and construction innovation, *Building Research & Information*, 29(3), 182-196, DOI: 10.1080/09613210010027701
- Serpell, A. & Alvarez, R. (2014). A systematic Approach for Evaluating Innovation Management in Construction Companies. *Procedia Engineering*, 85, 464-472. Retirado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705814019390>. doi: 10.1016/j.proeng.2014.10.573
- Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3^a edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Subramaniam, M. Youndt M.A. (2005). The influence of intellectual capital of the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Reimpressão 2014, Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.
- Yin, R. (2003). *Estudos de Caso - Planejamento e métodos*. 2^a edição, São Paulo, Brasil: Bookman.

Caso de Estudo Climar, S.A. – O Processo de Internacionalização

Diana Sarabando¹, Marlene Pinto², Khynara Araújo³, Sabrina Rocha⁴

*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL)*

¹diana.sarabando@ua.pt,

²marlene.pinto@ua.pt,

³khynaranaraujo@ua.pt,

⁴sabrinarocha@ua.pt

Resumo

O objetivo deste artigo foi investigar a internacionalização e a inovação como estratégias empresariais, para obtenção de vantagens competitivas. O estudo de caso baseou-se na empresa Climar S.A., que está no mercado Europeu desde 1977, com o seu segmento voltado à iluminação de interiores.

No âmbito deste caso de estudo, foi realizada uma entrevista estruturada através de um guião, ao Engenheiro José Sucena, *Chairman* da empresa, para obter informações sobre como a empresa se posiciona no mercado interno e externo, e o contributo da inovação para a obtenção de vantagens nestes mercados.

Num mundo cada vez mais global, a internacionalização tem-se tornado uma ferramenta essencial e eficaz para o desenvolvimento e expansão comercial. As conclusões tiradas neste estudo permitiram enfatizar esta perspetiva, como constatámos com o Engenheiro José Sucena – num mercado saturado, é necessário sair da zona de conforto e expandir. Neste caso, a Climar vê a exportação como um requisito, pois é a única via para as pequenas e médias empresas alcançarem a estabilidade e crescimento.

Embora o Engenheiro José Sucena, tenha uma outra visão sobre a inovação, a Climar aposta numa inovação incremental nos seus produtos e processos, com designs e estruturas cada vez mais diversificadas, e procura introduzir as novidades do mercado nos seus processos de fabrico. Para isso tem investido gradualmente em recursos humanos, softwares e máquinas, e isso permite de uma certa forma, a obtenção de vantagens num ponto de vista concorrencial.

Palavras-chave: internacionalização, inovação, Climar, estratégia, globalização.

1. Introdução

A facilidade de comunicação e troca de informação presente no dia-a-dia tornam o mundo um lugar cada vez mais homogéneo.

As fronteiras entre países sejam elas políticas, económicas ou culturais tornam-se cada vez mais ténues.

É muito fácil para o consumidor hoje em dia conhecer novos países, realizar compras além-fronteiras e conhecer novos produtos.

Tal acontece com qualquer um de nós, também nas empresas “as diferenças entre mercados nacionais ou regionais são cada vez mais reduzidas e tenderão mesmo a desaparecer para uma grande parte dos produtos” (Teixeira, 2013, p.362).

Adicionalmente Levitt, T. (1983, citado em Teixeira, 2013, p.362) afirma que “o desenvolvimento tecnológico conduz o mundo para uma “comunalidade convergente””. Em conjunto, a tecnologia e a globalização permitem à empresa fornecer os mesmos produtos a qualquer pessoa, em qualquer lugar e permitem manter os mesmos padrões de qualidade (Teixeira, 2013).

Cimentando esta teoria, facilmente nos lembramos de marcas como a Coca-cola, McDonald's ou Apple que são mundialmente reconhecidas e estão presentes na maioria dos países.

A globalização resulta do processo de internacionalização que muitas empresas adotam nos dias de hoje. Mas que estratégias adotam as empresas quando partem para a globalização dos seus produtos/marca? Será realmente uma vantagem competitiva para as empresas o processo de internacionalização?

O presente artigo propõe-se a estudar o fenómeno da globalização e internacionalização de empresas e compreender as suas motivações, processos e benefícios.

Adicionalmente é ainda estudado o caso de uma empresa com uma aposta forte na internacionalização, na tentativa de aproximar a realidade empresarial da teoria defendida pelos autores.

2. Metodologia

A metodologia utilizada para este caso de estudo (Yin, 2012) foi a investigação qualitativa (Petty et al., 2012). Houve uma triangulação dos dados (Oliveira e Ferreira, 2012), isto é, uma junção e análise de dados de diversas fontes (entrevista semiestruturada com guião com Eng.º José Sucena; análise de dados do website da empresa; visita à empresa com observação direta – showroom, produção/fábrica, parte administrativa – com apresentação às diferentes áreas da empresa pela Eng.ª Rita Gonçalves; acompanhamento da empresa na rede social Facebook), para se poder ter uma visão mais completa do caso em estudo (Mason, 2002).

Para uma melhor compreensão do tema em estudo, foi analisada também literatura relevante, que incluiu a leitura e interpretação de livros e artigos científicos.

De realçar que durante a visita às instalações da Climar, S.A, com acompanhamento da Eng.ª Rita Gonçalves, gestora de projetos da empresa, foi mostrado todo o processo produtivo dos principais produtos (construção das estruturas de iluminação, colocação de parte elétrica nas estruturas, LEDs, pintura das estruturas de iluminação), o armazém dos produtos acabados, assim como o showroom da empresa – um local que desempenha uma grande importância na relação com clientes. Depois de realizada a visita, conforme referido em cima, foi ainda possível entrevistar o Eng.º José Sucena, *Chairman* da empresa Climar, S.A.

Para a realização da entrevista foi elaborado um guião com 34 questões divididas em 6 grupos: A Climar, S.A, Introdução à internacionalização, Avaliação, Processo de Internacionalização, Seleção de países/destino e Outras.

A entrevista foi realizada na sede da Climar, sita em Águeda, teve a duração de duas horas e quinze minutos e foi gravada em suporte de áudio e posteriormente transcrita na íntegra.

Numa fase final, foram analisadas as respostas dadas pelo entrevistado e feita a ligação com as conclusões retiradas da revisão da literatura.

3. Revisão da literatura

3.1. A empresa como um sistema aberto

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico é essencial que a empresa seja considerada como um sistema aberto.

Sendo um sistema aberto a empresa têm “um funcionamento global, total e integrado no qual o todo é maior do que a soma das partes” (Teixeira, 2013, pp.36).

Podemos resumir um sistema funcional essencialmente em cinco partes:

- Inputs;
- Processamento;
- Outputs;
- Feedback;
- Entropia.

Quando a empresa constitui um sistema aberto, tal significa que existem muitas entradas e saídas em relação ao ambiente e por conseguinte a empresa é influenciada pelas forças do ambiente que a rodeiam (Teixeira, 2013). Assim, poderemos designar a empresa de sistema aberto por interagir e efetuar trocas com o ambiente externo e os *stakeholders* respetivos – clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos, concorrência, sociedade, força laboral, entidades e processos legais (Teixeira, 2013).

Para além dos fatores externos referidos em cima anterior, existem também outras variáveis externas que influenciam as empresas e devem ser tidas em conta:

- Tecnológicas;
- Políticas;
- Económicas;
- Legais;
- Socias;
- Demográficas.

3.2. Da estratégia à internacionalização

A permanente redução das fronteiras dos países e a crescente internacionalização da economia, tem originado o fenómeno da globalização, que se traduz numa “tendência para um mercado com elevado grau de homogeneidade entre os consumidores” (Teixeira, 2005, p.15).

As Pequenas e Médias Empresas (PME) também apostam, como forma de diferenciação, no alargamento dos mercados, com vista a entrar num jogo competitivo com a concorrência (Teixeira, 2005), e desta forma a internacionalização é vista como um “*proceso obligatorio e inevitable si una empresa desea mantener su margen y asegurar su permanencia a niveles competitivos*” (Boronat & Leotescu, 2015, p.10).

O mundo empresarial define-se cada vez mais por um ambiente caracterizado por mudanças cada vez mais rápidas e profundas (Teixeira, 2005), mudanças essas que influenciam a vida das

empresas sem que estas tenham condições para as controlar/influenciar (Teixeira, 2011). Contudo, num ambiente competitivo as empresas sofrem as suas próprias influências, mas também exercem alguma influência na evolução dessas forças. O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta que ajuda na análise do ambiente das empresas – analisando o poder negocial dos clientes (que depende da concentração dos clientes, do seu volume de compras, da diferenciação ou não do produto, dos custos de mudança, entre outros), o poder negocial dos fornecedores (que depende da concentração dos fornecedores, do haver ou não produtos substitutos, do volume de compras, dos custos de mudança, entre outros), os rivais na indústria (que é influenciado pela taxa de crescimento na indústria, pelo número de concorrentes, pelos custos fixos, os custos de mudança, as barreiras à saída, entre outros), a ameaça de produtos substitutos (risco de substituição, que depende dos custos de mudança, da relação preço/desempenho, entre outros), e a ameaça de novos entrantes (que depende das economias de escala, da diferenciação do produto, dos custos fixos, dos custos de mudança, das barreiras à entrada, da curva da experiência, do *know-how* e patentes, entre outros) (Teixeira, 2013).

É devido aos fatores referidos anteriormente que se torna muito difícil para uma empresa iniciar a sua atividade quando o mercado já se encontra muito completo, sofisticado e tecnológico. Para isso é necessário planear uma estratégia clara e com base em objetivos, de forma a levar a bom porto a empresa e todo o investimento feito nesta.

Entende-se por estratégia “*an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage*” (Hitt et al., 2011, p.100).

A estratégia empresarial conta com três dimensões-chave (figura 1).

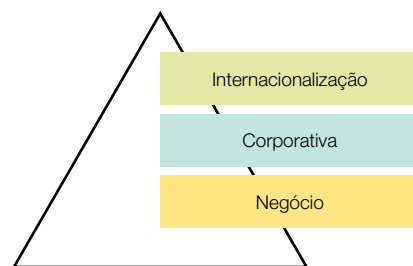


Figura 1. Dimensões-chave da estratégia empresarial (Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011)

Quanto à estratégia de negócio, o seu objetivo passa por “gerar valor para o cliente num mercado específico” (Teixeira, 2011, p.115) e trata-se da forma como a empresa opta por concorrer num determinado negócio.

A estratégia corporativa acontece a todos os níveis da organização, sendo esta vista como um todo. É nesta fase que vão ser decididos quais os negócios em que a empresa deve concorrer (Teixeira 2011).

A estratégia de internacionalização está assente na seleção de novos mercados e formas de entrar/atuar nesses mercados (Cardeal, 2014; Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015), uma vez que a “redução e anulação das fronteiras geográficas, culturais e legais, a mundialização da economia, o acelerado desenvolvimento tecnológico e a substituição da sociedade industrial pela sociedade do conhecimento” (Teixeira, 2011, p.175) é o que caracteriza o ambiente de negócios atualmente.

3.3. O processo de internacionalização

Internacionalização pode ser abordada como sendo um processo (figura 2) para aumentar a participação da empresa em processos internacionais (Zhang, Toppinen, & Uusivuori, 2014). Ou ainda, numa outra abordagem, a internacionalização pode ser explicada como sendo a forma como a empresa aborda as suas atividades fora do seu país de origem, tendo em consideração a necessidade dos seus clientes, a realidade dos países onde está ou pretende estar, ou até mesmo as movimentações dos concorrentes (Cardeal, 2014).

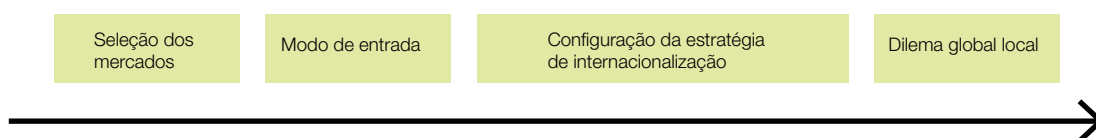


Figura 2. O processo de Internacionalização (Fonte: Adaptado de Cardeal, 2014)

3.3.1. Seleção dos mercados

A seleção de mercados é um passo muito importante no processo de internacionalização, visto que serve de ponto de partida para a empresa, indicando por onde começar ou continuar a estratégia de internacionalização, e norteia a forma de atuar em cada país (Ghemawat, 2001; Cardeal, 2014). Segundo Ghemawat (2001), as empresas deverão ter em atenção as distâncias geográfica, cultural, política e administrativa, e económica (modelo CAGE), na escolha de novos mercados. Desta forma as empresas irão perceber melhor qual a real atratividade dos mercados a nível internacional, não interessando somente o seu tamanho e rendimento dos consumidores, havendo outros fatores também muito importantes.

3.3.2. Modo de entrada

O processo de internacionalização pode ocorrer com ou sem investimento direto no estrangeiro. Muitas vezes as empresas têm pouco conhecimento sobre o mercado internacional, ou então, têm uma fraca capacidade para desenvolver produtos diferenciados, optam por serem menos radicais, e começar o processo de internacionalização através de simples exportações, acordos contratuais, licenciamento, ou franchising (Cardeal, 2014). Há casos de sucesso diversos que comprovam que poderá ser muito rentável a internacionalização, embora comportando riscos, e sabendo que diversas teorias defendem modos de entrada diferentes, mais graduais ou mais rápidos (Kalinic, e Forza, 2012; Volkova e Au-Yong-Oliveira, 2015).

3.3.3. Configuração da estratégia de internacionalização

Esta etapa aborda, num contexto internacional, a forma de integração das operações, que distingue as empresas em internacionais, multidomésticas, globais e transacionais (Hitt et al., 2011; Cardeal, 2014). Na configuração internacional, as capacidades e os recursos da empresa mais fulcrais, estão no país de origem. Na configuração multidoméstica, as subsidiárias são vistas como empresas autónomas e independentes competindo a cada uma a gestão das suas atividades (Cardeal, 2014). Na configuração global, as empresas globais, tem atividades espalhadas por todo o mundo, porém parte significativa das suas atividades estão em poucos países (Cardeal, 2014). Na configuração transnacional, as empresas procuram beneficiar da eficiência global, e da aprendizagem a um nível mundial (Cardeal, 2014).

3.3.4. Motivos

São vários os motivos que podem levar uma empresa a internacionalizar-se. A realidade empresarial das empresas é diferente e muitas vezes os aspetos teóricos não são tidos em consideração no processo de decisão.

Ainda assim, é possível agrupar os principais motivos de internacionalização da seguinte forma (figura 3).

Endógenas	<ul style="list-style-type: none"> · Necessidade de crescimento da empresa · Aproveitamento da capacidade produtiva disponível · Obtenção de economias de escala · Exploração de competências tecnológicas · Diversificação de riscos
Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"> · Limitações do mercado doméstico · Perceção de dinamismo dos mercados externos
Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> · Resposta a concorrentes · Acompanhamento dos clientes
Acesso a recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"> · Abordagens por empresas estrangeiras · Redução de custos de produção
Intentivos Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> · Acesso a conhecimento tecnológico · Apoios dos governos (do país de origem ou de acolhimento)

Figura 3. Motivações para a Internacionalização (Fonte: Adaptado de Teixeira e Diz, 2005)

De todos os motivos apresentados, podemos destacar o acesso a recursos mais baratos, algo que as empresas muito praticam nos dias de hoje, deslocando os seus centros de produção para países onde a mão-de-obra é menos dispendiosa.

Outra prática bastante comum é a tentativa de reduzir o risco. A economia é cíclica e pautada por grandes crises seguidas de recessões. Uma forma de reduzir o risco passa por a empresa

alargar a sua carteira de investimentos e investir em países diversificados, ficando menos exposta na globalidade ao risco destes fenómenos económicos.

Muitas vezes as empresas são também forçadas a acompanhar os seus concorrentes ou os seus clientes. Podem progredir para uma expansão internacional para acompanhar a expansão dos seus clientes ou para fazer frente à expansão dos seus concorrentes.

Outra razão para a internacionalização prende-se também com a obtenção de competências, de know-how. Está provado que a inovação e a diferenciação se tornam uma vantagem competitiva para a empresa que o pratica, e que por outro lado, tal motiva as restantes empresas do setor a manterem-se competitivas e procurarem novas formas de se reinventarem. Assim sendo muitas empresas buscam além-fronteiras novos conhecimentos que lhes permitam “de forma mais rápida, ganhar vantagem competitivas (sobre os concorrentes mais lentos e com menor capacidade de aprendizagem)” (Teixeira e Diz, 2005, p.63).

Em suma, são diversas as razões que levam as empresas a internacionalizar-se, no entanto, é necessária alguma cautela e alinhar os objetivos internacionais com os objetivos estratégicos da empresa como um todo.

3.3.5. Impactos

O ambiente internacional revela-se muito mais complexo do que o nacional e são vários os fatores a ter em atenção. Em primeiro lugar, a empresa deve ter em atenção a soberania do país de destino e deve ser sensível aos diferentes sistemas políticos, legais e económicos.

A empresa deve também ser sensível às condições económicas do país e também às culturais, nomeadamente valores e instituições.

Ainda relativamente ao país de destino, é necessário ter em atenção o grau de desenvolvimento do país, se é um país “com base agrária ou mais voltado para um rápido desenvolvimento económico com um modelo estrangeiro de referência” (Teixeira, 2013, p.356).

Ao nível interno da empresa é ainda necessário aceitar o desafio de uma gestão à distância “com implicações relacionadas com sistemas de comunicação, diferenças horárias, problemas de controlo” (Teixeira, 2013, p.356).

Para além do desafio ao nível da gestão, a empresa pode encontrar problemas ao nível de inventários e transportes sendo muito mais difícil controlar a procura.

3.3.6. Fases

Quando se decide avançar para o processo de internacionalização, as empresas passam essencialmente por quatro fases (figura 4).

Não existe uma ordem específica, podendo até existir casos em que a empresa salta algumas fases. “A sua posição depende da indústria, da sua posição estratégica específica, da diversidade de necessidades do país de destino, e de uma variedade de outros fatores. Mas num dado momento é razoável esperar que uma empresa concreta, se encontre numa daquelas quatro fases” (Teixeira, 1998, p.261).



Figura 4. Fases da Internacionalização (Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011)

Analisando a figura 4, parte-se do princípio que o fim do processo de internacionalização será a empresa tornar-se transnacional. Esta “é a empresa do futuro que pensa globalmente e atua localmente” (Teixeira, 2011, p.184).

Esta empresa distribui-se pelo globo mas “os seus ativos são interdependentes e especializados” (Teixeira, 2011, p.184).

Esta empresa responde essencialmente a três questões:

1. Necessidade de eficiência.
2. Necessidade de adaptação.
3. Necessidade de aprendizagem.

(Teixeira, 2011)

3.3.7. Forma

As formas principais de internacionalização, abordadas na literatura (Teixeira, 2011), estão na figura 5. Incluem a exportação, os contratos em diversas formas, e o investimento direto (de maior investimento financeiro). A forma mais utilizada é a exportação, mesmo em Portugal, por ser a forma mais fácil e que exige menor conhecimento dos mercados externos. Todas as formas de internacionalização encontram exemplos de sucesso na literatura (por exemplo a McDonald’s escolhe o modo *franchising*), e poderão ser mais ou menos rápidas, de acordo com vários fatores e a experiência acumulada da empresa (Modelo de Uppsala mais gradual versus o modelo Born Global) (Kalinic, e Forza, 2012).

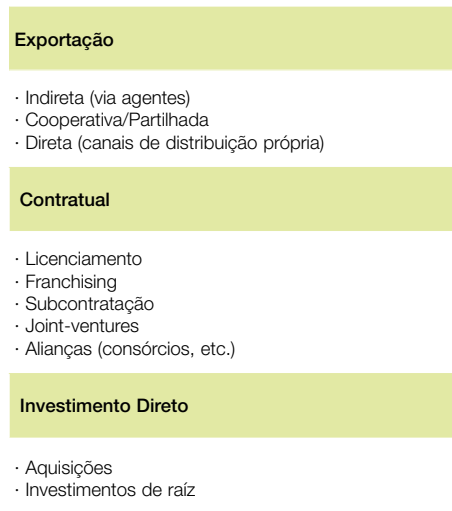


Figura 5. Formas de Internacionalização (Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011)

4. Inovação

O sucesso de uma empresa é o resultado da inovação e das novas tecnologias que influenciam a dinâmica do ambiente externo e concorrencial (Kamasak, 2015)

A inovação é fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização. Através de novos produtos, serviços e processos é renovada não só a oferta de mercado, mas também as práticas de gestão internas. Nesse sentido, importa desenvolver tanto inovações incrementais, como radicais, para promover de uma forma equilibrada o reforço da competitividade da empresa. (Freire, 1997, p.17).

A inovação, no âmbito da gestão estratégica, pode ser entendida como sendo a forma de fazer algo que difere a empresa da concorrência e que satisfaça de melhor forma as necessidades dos clientes (Teixeira, 2011).

O potencial de inovação de uma empresa não só deve ser visto no sentido de criação ou reformulação de produtos inovadores que trazem valores adicionais aos clientes, como também deve ser visto no sentido do desenvolvimento das unidades estruturais da empresa e de todos os seus elementos de produção (Rolik, 2013).

As empresas que pretendem internacionalizar-se e continuarem a ser competitivas e inovadoras devem apostar na partilha de informação, através de redes de inovação, pois num contexto de globalização as redes de inovação parecem trazer vantagens no sentido que criam redes complexas que moldam os mercados globais, e fornecem a inteligência acerca das oportunidades de inovação em todo o mundo (Rolik, 2013).

De acordo com Kamasak (2015), conhecimento, rotinas, estratégia, tecnologia, estrutura e cultura são os determinantes mais importantes na inovação. Ainda segundo este, a cultura organizacional é um dos entraves mais comuns para a implementação de inovação.

Terziovski, citado por Kamasak (2015), sugere que “as organizações com a capacidade de redesenhar os seus processos de trabalho continuamente, tirando partido da tecnologia avançada e contínuos métodos de melhoramento como gestão da qualidade total e just-in-time, recebem reconhecimento por serem inovadoras”.

Nos processos, produtos e na inovação organizacional, foram considerados três tipos de inovação (figura 6) (Souto, 2015). A inovação no produto consiste essencialmente na comercialização de um produto novo ou pelo menos, significativamente melhorado (Souto, 2015). A inovação no processo é a introdução de novos métodos, ou melhorados, nas operações das empresas que resultam de novos conhecimentos e tecnologias que envolvem todas as atividades de produção, vendas e prestação de serviços (Souto, 2015). Inovação organizacional é a gestão de um método organizacional ou empresarial novo ou significativamente melhorado, que tal como acontece com os dois primeiros tipos de inovação, resulta de novos conhecimentos ou tecnologias, novos usos ou combinações de conhecimentos existentes (Souto, 2015).

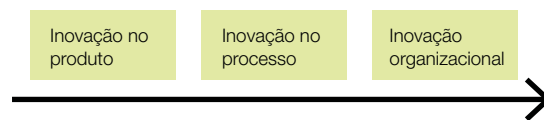


Figura 6. Tipos de Inovação (Fonte: Adaptado de Souto, 2015)

As inovações no produto, no processo e as organizacionais possuem diferentes graus de novidade, pois a novidade é um conceito que está intrínseco à inovação. Assim, surgem novas categorias de classificação (Souto, 2015) (figura 7).



Figura 7. Formas de Inovação (Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011)

Uma estratégia de inovação deve ser coerente com a missão, visão, objetivos e estratégias de uma empresa. Portanto as empresas devem ser dedicadas a investir em pesquisa, desenvolvimento e fabricação de produtos inovadores e devem desenvolver determinadas características para serem bem-sucedidas (figura 8).

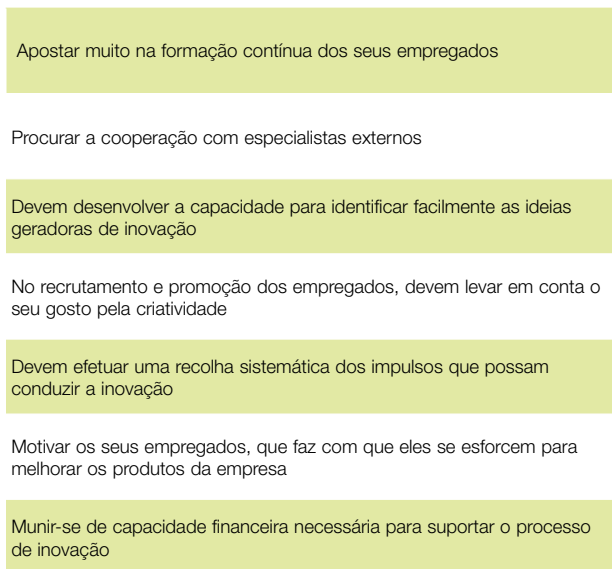


Figura 8. Características para uma empresa ser bem-sucedida (Fonte: Adaptado de Rolik, 2013)

5. Teoria das vantagens comparativas

Segundo Ricardo (1817), “cada país terá sempre vantagem em produzir mais dos produtos em que é mais eficiente e trocá-los pelos produtos de que necessita, mas em que é menos eficiente que os outros” (Ricardo (1817), citado por Teixeira, 2011, p.178) formulando assim a teoria das vantagens comparativas. Esta teoria tem por base a vantagem de cada país na produção de determinados produtos, maximizando a exploração dos seus recursos naturais ou do seu avanço tecnológico (Teixeira e Diz, 2005, p.64).

Mais tarde (Heckcher (1919) & Ohlin (1933) defendem que “quanto mais abundante for um país em relação a um determinado fator, mais baixo será o seu custo” (Heckcher (1919) & Ohlin (1933), citados por Teixeira, 2011, p.178).

No entanto, esta teoria tende a ser ultrapassada pela realidade empresarial dos dias de hoje em que “a mobilidade da maior parte dos recursos naturais conduziu a que estes circulem por todo o mundo” (Teixeira, 2011, pp.178-179).

Com esta nova realidade, a teoria das vantagens comparativas acaba por ser substituída pela teoria das vantagens competitivas de Porter. Este autor afirma que “nenhum país é competitivo em todos os setores” (Teixeira, 2011, p.179) e que “o sucesso de cada país depende da forma como as empresas (...) se organizam e competem ao nível global” (Teixeira, 2011, p.179).

6. Caso de estudo Climar, S.A

6.1. Historial

O percurso da Climar, S.A inicia-se em 1977 como uma empresa de venda de produtos de climatização, fazendo jus à sua denominação social.

Podemos destacar desde logo em 1988 a mudança na sua área de negócios e a especialização da empresa na iluminação profissional, um mercado de extrema importância, e que nos dias de hoje representa cerca de 60% do volume de vendas da empresa.

Apenas um 1 ano depois e 12 da sua criação a Climar, S.A. desenvolve o seu mercado externo.

Estando a empresa a tornar-se cada vez mais competitiva e a ganhar posição de mercado, um passo a destacar foi também em 1997 a obtenção da certificação da qualidade (ISO 9002) que certamente trouxe uma confiança extra aos seus clientes.

Destaca-se também em 2005 a introdução do LED nos produtos da empresa, e em 2006 a criação do Showroom da empresa, que conta com cerca de 1.000m².

Entre 1999 e 2015 a empresa foi introduzindo novos produtos no mercado, tais como a Linha Innovare e em 2010 melhorou os seus processos de fabrico.

6.2. Aspectos a destacar

Neste momento a empresa tem à sua responsabilidade 175 colaboradores, na sua maioria mulheres. Destacamos a importância dada aos seus colaboradores, desde a criação de espaços exteriores de convívio, até ao bar e passando também não só pelas sessões de formação semanais oferecidas aos colaboradores como algumas formações específicas oferecidas aos trabalhadores no Porto, Lisboa ou além-fronteiras. “A aposta na formação é uma necessidade constante, e isso serve para nos mantermos atuais, não para sermos líderes” (entrevistado José Sucena, 2015). Tal como diz o Eng.º Sucena “a equipa constrói pilares, esse é o pilar mais importante, é a base”.

Grande parte da produção é feita por encomenda, sendo a única exceção a “linha branca” em que existe algum armazenamento de produtos acabados. Devido a este facto é necessária uma linha de produção rápida e eficiente, e tal verifica-se, pois a empresa consegue produzir 10 produtos diferentes ao mesmo tempo.

A empresa não vende diretamente ao público e cerca de 30% da sua produção é feita à medida do cliente.

Depois de realizada a visita à fábrica de produção, a sensação que vigora é que se trata de uma empresa, tanto quanto possível, integrada verticalmente. A Climar tenta produzir o máximo de componentes dos seus produtos incluindo a pintura e fabrico das paletes de transporte, por exemplo. O principal objetivo da empresa é ser o mais autónoma possível e para tal apostam em meios humanos e máquinas, acompanhado por desenvolvimento e design de produto.

De entre as linhas de produção encontramos linhas tão diferentes como a Linha Douro, desenhada pelo arquiteto Siza Vieira até a Linha Hospitalar.

Cerca de 95% da tecnologia da empresa é LED, sendo visível a grande importância na eficiência energética.

Para além do showroom oficial, foi-nos permitido constatar durante a visita que toda a empresa é um showroom, cada sala da área administrativa conta com um “tipo de iluminação diferente”, pensado cuidadosamente para se adaptar à sala em questão e mostrar os produtos da empresa.

6.3. Análise da Climmar, S.A

Muitas vezes torna-se difícil analisar uma determinada empresa à luz da teoria, pois as decisões tomadas pelos órgãos de gestão não seguem *ipsis verbis* o que está descrito na literatura.

Quanto ao processo de internacionalização da Climmar, podemos constatar que foi feita uma análise prévia do mercado, dos países onde investir, tal como é referido pelo Eng.º Sucena (2015) “para alargar mercados é preciso pensar muito bem como é que vamos fazer, porque depois há todo um conjunto de fenómenos culturais que nós não vemos, não sentimos”. Como exemplo temos o “caso da Espanha através da linguagem conseguimos entender-nos com facilidade e pensamos logo que as barreiras estão ultrapassadas (...) desenganem-se (...) porque eles são muito nacionalistas e nós podemos ter melhor qualidade e melhor preço mas porque somos portugueses, os espanhóis preferem comprar produtos espanhóis” (entrevistado José Sucena, 2015).

Numa fase inicial a Climmar começa por visitar feiras de exposição (ex: Maison & Objet) tentando compreender o mercado, posteriormente a estratégia passou por participar nas feiras enquanto expositor de forma a dar a conhecer a marca a potenciais clientes.

Depois da correta análise e seleção de países a Climmar começa a exportar os seus produtos. Consideramos que a Climmar se encontra na fase de empresa multinacional, nota-se claramente no discurso do Eng.º José Sucena o cuidado com as relações mantidas com os clientes, “Promovermos reuniões, nos deslocamos a casa deles, mostrarmos quem somos (...) e a seguir convida-los a vir a nossa casa também” (entrevistado José Sucena, 2015)

Por outro lado, sendo a empresa multinacional e utilizando a forma de internacionalização indireta, é claro o maior esforço de gestão associado a este fator. A empresa conta com a existência de um agente em cada país, que representa a Climmar, diluindo assim o risco de uma gestão à distância, contando com as capacidades de comunicação e controlo dos agentes. “Procuramos dar-lhes todo o apoio (...) para que possam vestir a nossa camisola e com isso conquistarmos mercados externos” (entrevistado José Sucena, 2015).

Durante a entrevista foi possível identificar os vários motivos que levaram a empresa a internacionalizar-se, de entre os quais destacamos o facto de Portugal se ter tornado demasiado pequeno para a Climmar, indo de encontro a um dos motivos referidos anteriormente, que se prende com as limitações no mercado doméstico. Mas foram identificados mais motivos para a internacionalização da empresa tais como a necessidade de crescimento, o acesso a conhecimento tecnológico e a exploração de competências tecnológicas e, por último a diluição do risco.

Apesar de a empresa querer crescer e aumentar a quota de mercado estrangeiro, a sua preocupação assenta em “dar passos acima de tudo sustentados e seguros” (entrevistado José Sucena, 2015) porque “é da regularidade que se alimenta as 175 pessoas, a tal responsabilidade social que

temos aqui” (entrevistado José Sucena, 2015) daí que a empresa prefere negócios menores ainda que existam “projetos especiais que animam toda a equipa e que nos fazem um ano diferente” (entrevistado José Sucena, 2015).

Como se pode constatar na figura 9, a percentagem de vendas em 2015 é superior para o mercado externo, o que reflete a aposta da Climar em alargar a sua especialidade além-fronteiras. Ainda assim, o Eng.º Sucena afirmou “que cada vez mais queremos exportar na zona da Europa”.

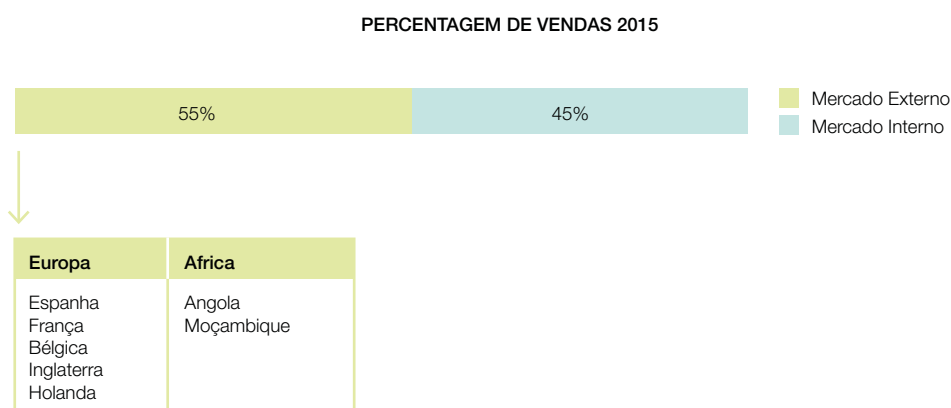


Figura 9. Percentagem de vendas e países de exportação

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> · Produtos diferenciados · Comunicação Interna · Envolvimento da Gestão de Topo · Aposta na área de marketing e comercial · Equipa competente e formada · Falta de concorrência ao mesmo nível · Visão e valores da Climar · Preocupação com a eficiência energética 	<ul style="list-style-type: none"> · Escassez de recursos · Incapacidade de desenvolver novas tecnologias
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> · Aquisição de know-how sobre inovação · Exportação · Parcerias fortes 	<ul style="list-style-type: none"> · Pouco visibilidade a nível internacional · Crise económica · Alterações culturais · Mercado saturado

Figura 10. Análise SWOT à Climar, S.A (elaboração própria)

Das conclusões tiradas da entrevista, foi possível realizar uma análise SWOT à Climar (figura 10). É de salientar nos pontos fortes a diferenciação dos produtos, dentro da especialidade da empresa, visto que “ou somos especialistas ou procuramos ser especialistas e dentro dessas possibilidades

somos realmente bons e quando alguém precisa de iluminação de interiores vem ter connosco (...), conseguimos ganhar esse estatuto, ou então se somos (...) uma fábrica de iluminação geral, ninguém nos procura” (entrevistado José Sucena, 2015) e a falta de concorrência ao mesmo nível ou seja, “eu diria que não temos (concorrência em Portugal). (...) No entanto temos empresas do mesmo setor de atividade que têm filosofias completamente diferentes das nossas” (entrevistado José Sucena, 2015).

Como ponto fraco, destaca-se a escassez de recursos, dado que “difícilmente uma PME consegue inovar. Não temos massa, não temos estrutura” (entrevistado José Sucena, 2015).

A aquisição de *know-how* sobre inovação é uma constante, e embora o Eng.º. Sucena não considere a Climar uma inovadora, podemos verificar que esta efetua muitas inovações incrementais, como por exemplo “temos cerca de 65 perfis de alumínio diferentes cujo os desenhos de 90% deles foram nossos”; “procuramos usar os melhores LEDs, as melhores funções para criar novos produtos, nossos” e “usamos ímanes (...) das poucas fábricas na Europa a usar ímanes” (entrevistado José Sucena, 2015). Bom como parcerias fortes como a Philips e Tridonic, “quando abrimos uma luminária e está lá dentro uma marca e diz que é da Philips, há um estímulo de confiança que sem querer estamos a dar ao cliente, que sem querer nos abre mercados (...), se diz aqui, isto é, Tridonic, que é Áustria, associa a um país que produz com qualidade e é exigente” (entrevistado José Sucena, 2015).

As principais ameaças são a pouca visibilidade a nível internacional “quando qualquer empresa pensa em exportar para um país qualquer, quando lá chega, afinal meio mundo já pensou o mesmo antes de nós (...) quando lá chegamos somos apenas mais uma gota de água no meio de um oceano” (entrevistado José Sucena, 2015) e o mercado saturado visto que “exportar (...) é a única via para as empresas PMEs consigam continuar a pensar em estabilidade e crescimento” (entrevistado José Sucena, 2015).

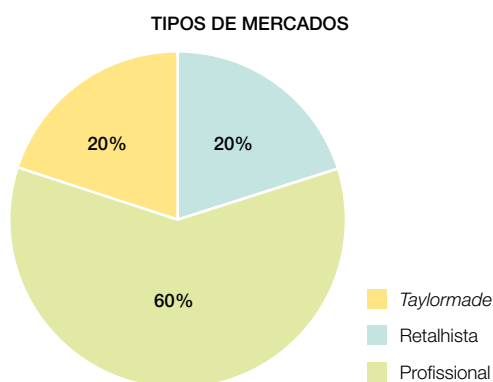


Figura 11. Tipo de mercados da Climar, S.A

Na figura 11 podemos analisar os mercados em que se encontra a Climar. No mercado retalhista “estamos a falar de armazenistas, grandes superfícies (AKI, Continente, Leroy Merlin) (...),

em que nesse mercado o fator predominante é o preço. (...) Estamos a falar de um mercado em que a oferta é muito grande, todo o mundo fabrica, e é um mercado de massa/quantidade e compra por impulso” (entrevistado José Sucena, 2015).

O mercado profissional “é o mercado mais importante para nós (...). Quem é que temos que agradar? Aos arquitetos, aos decoradores de interiores, aos engenheiros projetistas. (...) Estamos a falar de uma iluminação profissional, iluminação técnica e profissional em que temos que usar as técnicas mais evoluídas que existem no mercado” (entrevistado José Sucena, 2015).

O mercado *taylor made* é “orientado para um público muito restrito, desde a área de hotéis, centros comerciais, edifícios de escritório (...), em que peça deixa de ser um simples objeto de iluminação e é (...) uma peça de arte. (...) É impressionante, é único. Uma peça, por mais catálogos que ele (arquiteto) veja não encontra (...), nós limitamo-nos a pegar no conceito dele (...) transformar aqui (Climar S.A) em obra de arte que dá luz” (entrevistado José Sucena, 2015).

7. Conclusão

Atingir o conhecimento e reconhecimento a nível da internacionalização é a visão da Climar, e para isso a aposta na exportação é um desafio. A antecipação no mercado, a utilização das melhores tecnologias e melhores materiais, faz com que a empresa ganhe uma vantagem competitiva face à concorrência. É de salientar que a concorrência além-fronteiras é mais feroz, mas faz com que isso se torne numa motivação e ensinamento, levando cada conquista ao sabor de uma vitória.

Para conseguir uma vantagem competitiva sólida, a Climar foca-se em quatro pilares estratégicos, fortes e bem estruturados, tais como: Equipa/Recursos Humanos, conceção e desenvolvimento, área de marketing e comunicação e área comercial. O Eng.º. Sucena deu maior relevância ao pilar da equipa, como este sendo o mais importante e que serve de base.

Uma perspetiva dada pelo entrevistado foi que gerir uma empresa é como gerir uma casa, o que não significa que não se tenham momentos em que se deve arriscar e sermos “bons loucos”. É importante uma empresa focar-se numa especialidade e ser boa nisso mesmo, porque desta forma o seu produto vai ganhar notoriedade e a empresa vai ser reconhecida no mercado tanto interno como externo, e torna-se uma empresa de referência.

A internacionalização é uma via para as empresas crescerem e garantirem a sua sustentabilidade, contudo não é um processo rápido e simples de executar. É todo um processo de avaliação, muito e bom planeamento, seleção de mercados, adaptação da estratégia, linguagem, objetivos, entre outros, e uma equipa competente e formada para conseguir levar a bom porto a empresa.

“Não existe um problema difícil, existe sim, um conjunto de problemas fáceis!”

Engenheiro José Sucena, *Chairman* Climar, S.A

Agradecimentos

Não podíamos deixar de agradecer ao Dr. Alexandre Pereira, *Export Commercial Manager* da Climar, que nos permitiu o contato com a empresa, e à engenheira Rita Gonçalves pela visita guiada à Climar e por nos ter dado acesso a todas as histórias associadas às diferentes peças.

Por último, um “muito obrigada” ao Engenheiro José Sucena pelo tempo despendido com o grupo e pela partilha de conhecimentos. Sabemos que o seu dia-a-dia é muito ocupado e requisitado, o que se notou na entrevista, contudo, em momento algum, deixou transparecer a necessidade de estar noutros lugares e mostrou-se sempre muito disponível para responder às inúmeras questões colocadas pelo grupo.

Referências

- Arena, M. e Arnaboldi, M. (2013). Internationalization strategy: Evidence from Italy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 1945-1951.
- Boronat, G. e Leotesco, R. (2015). Planificación y Financiación de um proyecto de internacionalización, *Estrategia Financeira*, 331, 8-15.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento Estratégico: Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Climar (2015). Historial. Climar S.A. (website). (Acedido a 11 de outubro de 2015).
- García-Pérez, A., et al (2015). Environmental knowledge management: A long-term enabler of tourism development. *Tourism Management*, 50, 281-291.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. Setembro, 1-12.
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. 9ª ed., Mason, USA: South-Western.
- Kalinic, I., & Forza, C., (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707. Doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.08.002.
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: a resource-based study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330-1337.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: Sage.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*, 6(29), 25th July, 8580-8608 (ISSN 1993-8233). Doi: 10.5897/AJBM11.2273.
- Petty, N.J., Thomson, O.P., Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy*, 17, 378-384.
- Rolik, Y. (2013). A complex approach to evaluating the innovation strategy of a company to determine its investment attractiveness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 562-571.
- Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEIT-UA, publicado por UA Editora, 104-115. ISBN 978-972-789-451-2.
- Souto, J. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill Portugal.

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

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Volkova, K., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: Características, estratégias e barreiras em tempo de crise. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEIT-UA, publicado por UA Editora, 78-86. ISBN 978-972-789-451-2.

Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. California: Sage Publications.

Zhang, Y. e Toppinen, A. e Uusivuori, J. (2014). Internationalization of the forest products industry: A synthesis of literature and implications for future research. *Forest Policy and Economics*, 38, 8-16.

Alianças Estratégicas: Um meio para a Internacionalização – O Caso Prático da Colep

Ana Catarina Teixeira¹, Joana Ferreira²

¹Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), anacatarinateixeira@ua.pt

²Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), joanagomesferreira@ua.pt

Resumo

Com a atual crise económica a internacionalização torna-se fundamental para o sucesso e sustentabilidade da empresa. Os mercados externos constituem uma grande oportunidade de desenvolvimento para a empresa, mas também um grande desafio. Um dos principais desafios da internacionalização é o aumento da concorrência e da competitividade, o que obriga a empresa a desenvolver estratégias adequadas.

De forma a facilitar a penetração das empresas em mercados externos, a criação de alianças torna-se um fator de grande importância.

O objetivo deste artigo, que envolveu uma entrevista semiestruturada, por Skype, ao CEO da Colep, durante 45 minutos, com guião, foi estudar a importância da internacionalização e a formação de alianças estratégicas para a sobrevivência e sucesso de empresas portuguesas. Este artigo foi realizado também com base numa pesquisa bibliográfica com o intuito de perceber quais as teorias de internacionalização, os obstáculos, as motivações, a sequência a tomar no processo de internacionalização e ainda, os vários tipos de alianças estratégicas, assim como os seus riscos e as motivações. Foi ainda apresentada uma análise das estratégias utilizadas no processo de internacionalização e criação de alianças da empresa Colep, sendo que na entrevista foi clara a perspectiva de que sem a internacionalização as vendas e a empresa teriam estagnado.

Palavras-chave: Aliança estratégica, concorrência, internacionalização, mercados externos.

1. Introdução

Num mundo em constante mudança, a internacionalização é a solução para fazer face ao aumento da concorrência e ameaças de sobrevivência. A entrada nos mercados externos é uma necessidade, para além de uma oportunidade. Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, o mercado nacional tem vindo a contrair-se em consequência do ajustamento da economia portuguesa e é cada vez mais vulnerável a concorrentes de todas as partes do mundo que competem tanto pelo preço como pela diferenciação (Costa, Neves, & Couto, 2013). Cresce assim a necessidade de expandir, de penetrar novos mercados, mercados internacionais. A entrada em mercados externos permite o crescimento das empresas. Dada a elevada concorrência e competitividade entre empresas, cria-se a necessidade de formar alianças estratégicas de modo a poder satisfazer-se eficientemente o mercado alvo.

O objetivo deste artigo é aprofundar os conceitos de internacionalização e perceber a importância dos mesmos para o sucesso e sobrevivência das empresas portuguesas.

Para tal, contactou-se o CEO da empresa Colep, o Eng.^o Vítor Neves, uma empresa globalmente conhecida com grande sucesso não apenas em Portugal, mas também nos outros países em que opera. Foi feita uma entrevista semiestruturada, via Skype, em finais de 2015, com guião, durante 45 minutos, gravada em áudio, com consentimento prévio, que se encontra transcrita no apêndice I.

A Colep, uma empresa do Grupo RAR, é líder global na indústria de embalamento de bens consumíveis e de produção sob contrato. Fundada em 1965 começou por ser uma empresa de embalagens metálicas – latas, caixas para biscoitos, bolachas, vernizes. Tem como missão trabalhar em conjunto com os clientes de forma a proporcionar conforto aos consumidores finais. A Colep idealiza ser líder na criação de valor, proporcionando aos clientes soluções de produto, produção e embalagem através de inovação, tecnologia e práticas sustentáveis. Os seus valores, segundo se pode ler no website da empresa (Colep, 2014), são: o foco no cliente, a ética, a aprendizagem e criatividade, a criação de valor e a paixão pela excelência.

Em 1975/76, a Colep diversificou a sua atividade, procedendo também ao enchimento do produto, nomeadamente das latas aerossol. Deste modo, a empresa começou a vender aos seus clientes o produto final.

Segundo foi apurado durante a entrevista, em 2015 a empresa apresentou um volume de vendas de cerca de 500 milhões de euros, dos quais 95% são feitos fora de Portugal. Isto não significa que a operação da empresa em Portugal não seja importante. A fábrica de Portugal representa cerca de 120 milhões de euros das vendas. Desses 120 milhões de euros, 80% são exportados. A Colep emprega aproximadamente 4 mil pessoas em todo o mundo, não contando com a fábrica da Ásia.

O seu objetivo principal é transformar a indústria das embalagens através da oferta de produtos inovadores, de *outsourcing* e soluções de embalagens com uma oferta de serviço completo aos proprietários das marcas.

2. Teorias de internacionalização

A internacionalização das empresas é crucial quando os mercados domésticos entram em recessão, como é o caso de Portugal, na última década, e quando, também, os países de origem são pequenos e com consumidores com menos poder financeiro, o que limita o consumo. A internacionalização pode ser analisada de diversas formas e perspetivas (Santos, 2009), mais económicas ou mais comportamentais (Neto, Corrêa, e Cancellier, 2006). Assim, as teorias de internacionalização estão organizadas segundo duas perspetivas: por um lado a perspetiva económica, por outro lado a perspetiva comportamental (Andersen & Buvik, 2002).

2.1. Teorias económicas

As teorias económicas para a internacionalização visam a melhoria económica da empresa, isto é, visam aumentar o lucro económico (Santos, 2009). As teorias económicas podem dividir-se em quatro distintas: Teorias de internalização, Teorias dos custos de transação, Teoria de Oli e Teoria do Ciclo de Vida do produto.

2.1.1. Teorias de internalização

Esta teoria baseia-se na ideia de que uma organização deve integrar transações que o mercado realiza de forma inútil ou dispendiosa. Assim, as capacidades e conhecimentos partilhados serão exclusivos da empresa, pois a organização beneficiará de um monopólio de conhecimento pois realizará atividades internas no mercado externo (Santos, 2009).

A intervenção governamental é de se evitar, assim como a procura e subsequente negociação, que tem custos, tal como a efetivação de contratos, havendo benefício em integrar atividades, que traz economias (Santos, 2009). Adicionalmente, um melhor controlo dos fornecimentos e da distribuição será possível, com esta teoria, assim como ganhos com a subsídio cruzada e a fixação de preços de transferência (Santos, 2009).

2.1.2. Teorias dos custos de transação

Tomar decisões envolve analisar custos de transação, que é a base desta teoria. Trocas de direito de propriedade, de bens económicos, num mercado, envolvem custos, de forma a assegurar direitos exclusivos (Williamson, 1975). Segundo Santos (2009), os custos de transação têm duas dimensões: por um lado temos o custo da procura (de informação, neste caso em concreto sobre o mercado estrangeiro) e por outro lado temos o custo do cumprimento dos contratos de exportação (sempre com um grau de incerteza presente). Santos (2009) adiante ainda que, quando os custos de internalização excedem os custos de transação as empresas tendem a não avançar com o investimento direto no estrangeiro. Assim a decisão de internacionalização das empresas deve passar por uma análise do equilíbrio entre os custos de transação e os custos de internalização (Williamson, 1975).

2.1.3 Teoria de OLI

A Teoria de OLI, (ou Paradigma Eclético de Dunning, 1980) explica a atuação e compromisso das empresas em países estrangeiros. Onde, como, e em que medida devemos investir na produção no estrangeiro?

Dunning (1980) identificou três vantagens, ou classes de benefícios: vantagem específica de propriedade (O – *Ownership*), vantagem específica de localização (L – *Location*) e vantagem específica de internalização (I – *Internalization*).

As vantagens de propriedade dizem respeito às capacidades da própria organização, quer técnicas, quer humanas, quer de propriedade intelectual e intangíveis (tecnologias, conhecimentos, informações, marcas, patentes, entre outros) (Neto et al., Corrêa, e Cancellier, 2006). Estas vantagens, podem ser transmitidas para subsidiárias no estrangeiro, transferência essa muito focada na literatura, e pretendida pelos países de acolhimento, pois contribuem para o aumento da qualidade de vida das comunidades locais.

As vantagens de localização envolvem custos com recursos humanos (salários variam muito com as regiões, assim como a qualidade e o conhecimento que estes detêm, devendo ser encontrado o equilíbrio que mais convém à empresa). Por outro lado, a abundância de matérias primas varia muito

consoante as regiões e o seu transporte pode, igualmente, comprometer o sucesso das empresas. O nível de impostos, a burocracia, a estabilidade política, a receptividade a empresas e marcas estrangeiras são outros fatores a ter em conta que impactam o potencial do mercado (Dunning, 2000).

As vantagens de internalização são as que surgem através de fusões, aquisições, cooperação e alianças. Assim, a organização assegura a disponibilidade e elevados níveis de qualidade dos materiais e componentes-chave, reduzindo custos de procura e custos de transação (custos de transação esses que estão muitas das vezes escondidos, só aparecendo depois e para surpresa da empresa em questão) (Santos, 2009).

Esta teoria vai no sentido de que a empresa só irá investir num mercado externo (tempo, recursos, capital) quando reunir estes três conjuntos de vantagens ou classes de benefícios (Neto et al., 2006).

2.1.4. Teoria do Ciclo de Vida do produto

Vernon (1966) defende que a localização da produção de certo tipo de produtos varia consoante estes avançam no seu ciclo de vida (da introdução, ao crescimento, à maturidade, ao declínio). Essa variação, segundo a fase no ciclo de vida do produto, pode ser explicada por haver países mais e menos inovadores, mais e menos industrializados, e localizados em várias etapas do desenvolvimento (Santos, 2009). Assim, certo produto terá uma procura diferente, consoante o meio ou região onde é vendido, e que terá consequência nos locais escolhidos pela empresa para a produção desses mesmos produtos. No início do ciclo de vida de um produto, fará sentido que este se produza no país inovador, para, no final do ciclo, este ser produzido num país em desenvolvimento. À medida que o produto “envelhece” a concorrência far-se-á mais pelo preço, e assente menos na novidade, e nesta altura as economias de escala serão importantes, para poder baixar preços e custos no mercado.

2.1.5. Vantagem competitiva

Porter (1985) identificou dois tipos de vantagem competitiva: vantagem de custo e vantagem de diferenciação. A vantagem de custo é quando uma organização consegue fornecer o mesmo bem ou serviço aos seus clientes, mas com um custo inferior que os seus concorrentes (um custo inferior o suficiente para chamar a atenção do consumidor). A vantagem de diferenciação é quando uma organização consegue entregar aos seus clientes um bem ou serviço que supere a concorrência existente, em termos de qualidade e *performance* do produto e/ou serviço (em funcionalidades que interessam ao consumidor). A inovação está intimamente ligada à vantagem competitiva (Oliveira e Ferreira, 2012).

2.2. Teorias comportamentais

As teorias comportamentais veem o processo de internacionalização como um processo dependente de atitudes, perceções e comportamentos dos gestores (Andersen & Buvik, 2002).

As escolas de Uppsala e Nórdica fundamentam as teorias comportamentais de internacionalização, que serão abordadas de seguida.

2.2.1. Teoria de Uppsala

Esta teoria é fundamentada pela filosofia da Escola de Uppsala onde a internacionalização é vista como um processo de evolução gradual e contínuo (ao longo do tempo), principalmente de aprendizagem, através da experiência e conhecimento adquirido pelas empresas (Johanson & Wiedersheim, 1975).

O modelo de Uppsala baseia-se em três pressupostos (Johanson & Wiedersheim, 1975), ligados também à sociedade do conhecimento, que tem uma consequência crescente nas empresas, mesmo nos dias de hoje:

A falta de conhecimento constitui o maior obstáculo na internacionalização;

- O conhecimento adquirido pelo processo de aprendizagem é crucial para a empresa;
- A entrada e afetação dos recursos aos novos mercados é gradual e contínua.

Os autores referem que o processo de internacionalização consiste num conjunto de operações incrementais, apresentando uma sequência progressiva a quatro níveis distintos.

As quatro fases, sequenciais, propostas por Johanson & Wiedersheim (1975), são as seguintes, desde um menor ao progressivamente maior investimento, à medida que o tempo passa, pela empresa que se internacionaliza:

1. Atividades não regulares de exportação;
2. Exportação direta através de agentes ou representantes independentes;
3. Exportação direta através de estabelecimento de subsidiárias de vendas;
4. Investimento direto através do estabelecimento de unidades produtivas no mercado externo.

Estas fases são o reflexo de opções estratégicas contínuas de modos de entrada no mercado externo. Desta forma, à medida que os obstáculos vão sendo superados, a empresa fica com a experiência e o conhecimento a nível do risco percebido e a aversão ao mesmo vai diminuindo, aversão essa importante para países como Portugal (Hofstede, 2001).

À medida que a empresa passa pelas várias etapas, o comprometimento dos vários departamentos vai aumentando, resultando numa maior exposição ao risco, mas em alternativa resulta também numa maior experiência e conhecimento para progredir no processo de internacionalização (Neto et al., 2006).

2.2.2. Teoria das redes

A teoria das redes (Johanson & Mattsson, 1988) defende que a internacionalização de uma empresa tira grande proveito do desenvolvimento de relações (internas ou externas) com indivíduos e/ou empresas que possuem recursos e experiência/conhecimento valioso, e no qual o acesso à informação e conhecimento é mais rápido e menos dispendioso do que se não existisse esta rede de relações. A teoria das redes afirma ainda que o grau de internacionalização de uma empresa incide, para além dos recursos alocados, no grau de internacionalização das redes em que a empresa se insere. Atuar sozinho, e de forma isolada, em especial em mercados pouco conhecidos, internacionais, é muito arriscado, dispendioso, e com menor garantia de sucesso.

2.2.3. Integração na perspectiva da empresa

A tabela 2 apresenta um resumo dos aspetos relevantes segundo as teorias económicas (Williamson, 1975; Dunning, 1980) e as teorias comportamentais da internacionalização (Johanson e Wiedershiem-Paul, 1975) remete-nos para o processo – no primeiro caso sendo o processo racional e objetivo, com atenção para os custos envolvidos – e no segundo caso o processo será mais subjetivo, influenciado pelo contexto (Neto et al., 2006). Ainda segundo as teorias económicas, os custos de transação relacionam-se com vantagens de localização e de propriedade, num esforço vantajoso de ir além-fronteiras, versus um enfoque na aprendizagem, na distância psíquica, e no comprometimento, num processo incremental, nas teorias comportamentais (Neto et al., 2006).

Perante as várias teorias abordadas anteriormente podemos verificar que todas elas estão presentes no caso da internacionalização da Colep. A Colep foi uma empresa que tomou como primeiro passo a exportação dos seus produtos para Espanha, devido à proximidade geográfica entre os dois países. Desta forma, perante as teorias económicas de internacionalização houve uma obtenção de vantagens de localização com este primeiro passo. Ao expandir para outros países prestou-se atenção às várias etapas incrementais que sustentam uma internacionalização sólida, de acordo com a teoria de Uppsala.

O segundo país para o qual a Colep exportou foi Inglaterra devido à facilidade de transporte na exportação dos produtos, podendo assim diminuir os custos de transação.

3. Motivações e obstáculos no processo de internacionalização

A decisão de internacionalizar uma empresa não é fácil, pode-se colocar muitas coisas em risco ao tomar essa decisão, mas por vezes é fundamental fazê-lo. São várias as motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se e podem ser vistas do ponto de vista externo ou interno à mesma.

Czinkota, Ronkainen, & Moffett (1999) e Deresky (2008) defendem que uma empresa pode adotar uma postura mais pró-ativa ou mais reativa às oportunidades e ameaças dos mercados. Os autores incluem como razões pró-ativas para a internacionalização as vantagens em termos de lucros, os produtos únicos, a vantagem tecnológica, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala. Como razões reativas à internacionalização os autores apresentam as pressões da concorrência, o excesso de capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes.

Para Martín & López (2007) os principais motivos da internacionalização, segundo um ponto de vista externo, são a redução de custos, e do ponto de vista interno a procura externa, o ciclo de vida da indústria, o acompanhamento dos clientes e a globalização da indústria.

Dunning (1993) afirma que as motivações para a internacionalização podem vir de quatro categorias de motivos: procura de mercado, procura de recursos, procura da eficiência e procura de recurso estratégico. Li & Nkansah (2005) identificaram como motivos para a internacionalização: potencial de vendas, prestígio, objetivo e políticas, complexidade da tecnologia (Gonçalves e Oliveira, 2010), forças competitivas, diversificação geográfica e lucros.

Apesar das diferentes motivações que levam uma empresa a querer internacionalizar-se muitos são os obstáculos que terá de enfrentar. Para Johanson & Wiedersheim (1975) a falta de conhecimento e de recursos e a dificuldade em tomar decisões são os principais obstáculos.

Okpara & Koumbiadis (2009) realizaram um estudo onde concluíram que os principais obstáculos na internacionalização são a falta de conhecimento e a dificuldade em identificar oportunidade nos novos mercados. Segundo os mesmos autores, a empresa pode também ter dificuldades relacionadas com os recursos internos, ou seja, recursos financeiros ou dificuldades em obter financiamento.

Outros obstáculos, identificados por Neto et al. (2006), através de vários estudos, foram os seguintes: os custos variados envolvidos (incluindo de produção, de transporte e de viagens internacionais, e de formação de recursos humanos qualificados), planeamento e controlo deficiente, falta de conhecimento (técnico de produção, de idiomas, de negociação, sobre mercados externos, de gestão internacional, entre outros), barreiras à importação ao nível do governo, falta de apoio ao nível diplomático, falta de recursos financeiros, concorrência elevada e preços baixos praticados, variações de taxas de câmbio incertas, fraca procura dos produtos a nível externo, que poderá estar ligada a uma qualidade de produto mais fraca que a exigida, entre outros.

Durante a entrevista, o CEO Vítor Neves referiu “se a Colep não fizesse internacionalização hoje seria uma empresa muito mais pequena”, pois graças a esse passo a empresa passou de vendas na ordem dos 80 milhões de euros para os 500 milhões de euros. No caso da Colep, uma das suas principais motivações para iniciar a internacionalização foi o mercado em Portugal ser tão pequeno e a empresa ambicionar algo muito maior.

Em termos de obstáculos, a entrada no mercado externo levou a empresa a perceber que teria de ser muito mais exigente com ela mesma. Os processos teriam de estar muito bem definidos e implementados, teriam de ser mais eficientes, teriam de ter uma maior capacidade de resposta pois os mercados internacionais assim o exigem.

Um outro obstáculo encontrado pela Colep foi a diversidade cultural pois por vezes pode tornar-se complicada, mas como o entrevistado, Vítor Neves, referiu, “nós temos de conseguir ter uma cultura dentro da empresa na qual todos contribuam com coisas positivas e que nenhum de nós é melhor que o outro”.

4. Processo de internacionalização

Segundo Li & Nkansah (2005), o processo de internacionalização deve seguir uma sequência de decisões, tais como: as motivações, a seleção do país, os métodos e as modalidades.

A motivação para a internacionalização pode dever-se à necessidade de criação de valor através dos recursos, de forma a obter retornos mais elevados nos recursos já desenvolvidos, ou a necessidade de criação de valor desenvolvendo recursos, pois o país estrangeiro possui melhores condições de recursos, ou a criação de valor protegendo recursos, pois pretende seguir os seus clientes ou então os seus concorrentes.

A seleção do país depende da motivação e dos objetivos estratégicos que levam a empresa a internacionalizar-se. Uma empresa que pretenda desenvolver recursos tecnológicos vai selecionar países com uma infraestrutura tecnológica desenvolvida (Nelson, 1993).

Os métodos de internacionalização são influenciados pela aptidão de transferência de recursos através dos países ou então pelo nível de internacionalização da empresa noutros mercados (Santos, 2009).

A modalidade de internacionalização depende de alguns fatores, tais como: o desenvolvimento interno, as alianças com outras empresas, ou a aquisição para permitir criar valor.

Na figura 1 pode observar-se um resumo das sequências de decisões no processo de internacionalização.

No caso da Colep o processo de internacionalização iniciou-se com a motivação da criação de valor através da utilização de recursos. No segundo passo a Colep escolheu Espanha e Inglaterra como destinos para iniciar a internacionalização. Quanto ao método de internacionalização escolhido, foi o método indireto, pois apenas exportavam, passando depois para uma fase de método direto (envolvendo maior investimento, no estrangeiro). A Colep optou inicialmente pela aquisição e posteriormente pelo estabelecimento de alianças como motivação da internacionalização.

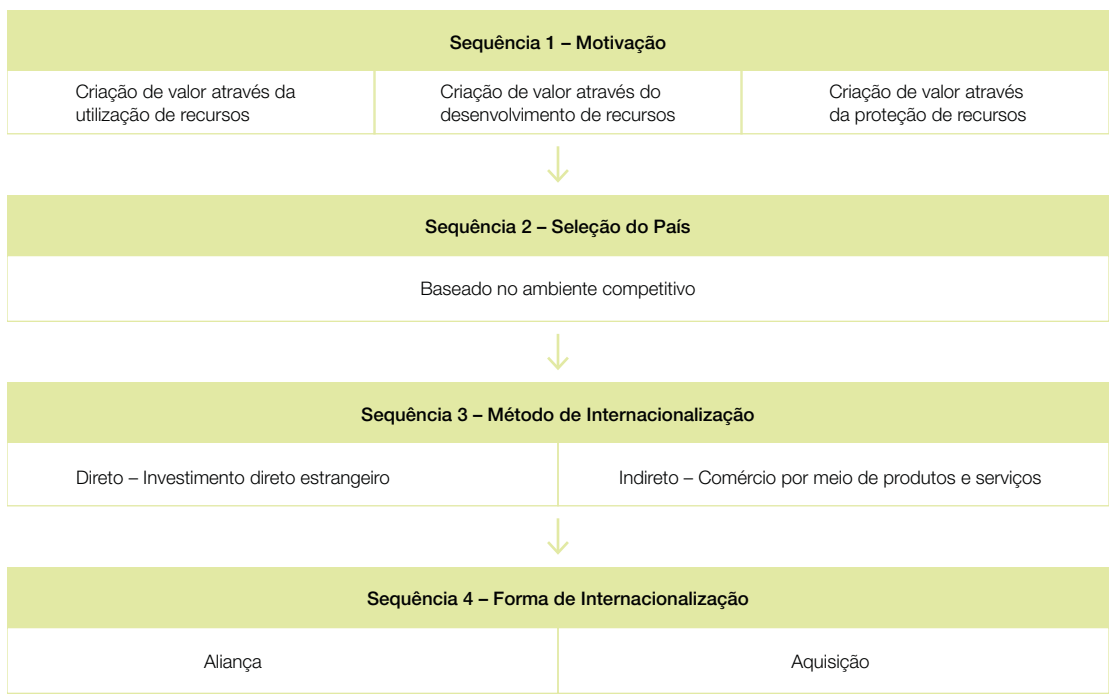


Figura 1. Sequência de decisões no processo de internacionalização (adaptado de Li & Nkansah, 2005)

5. Alianças estratégicas

São várias as definições existentes na literatura referentes às alianças estratégicas, e isto acontece devido à inexistência de definições universalmente aceites.

Por um lado, Teece (1992) refere que as alianças estratégicas são acordos nos quais os parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo em comum. Para conseguirem alcançar o mesmo objetivo, os parceiros necessitam de conciliar as suas atividades, capacidades e recursos,

assim como deterem algum grau de coordenação estratégica e operacional. Teece (1992) refere ainda que as alianças estratégicas incluem diversas operações, como as atividades conjuntas de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e a transferência de tecnologia. Este autor ainda menciona que as alianças estratégicas podem ter participação acionista, ou não.

Por outro lado, Dussauge e Garrette (1995) expõem que as alianças estratégicas são projetos de colaboração entre empresas concorrentes, contudo estas mantem a sua independência. Assim sendo, Dussauge e Garrette (1995) excluem da definição de alianças estratégicas as fusões e aquisições, visto que estas levam à perda de independência por parte dos parceiros. Contudo, Lorange e Roos (1996) referem como um dos tipos de alianças estratégicas as fusões e aquisições.

Já Hagedoorn e Narula (1996) mencionam os dois tipos possíveis de alianças estratégicas: as alianças estratégicas que têm participação acionista e as que não envolvem nenhum tipo de participação acionista, ou seja, as que apenas se baseiam em contratos com parceiros, como por exemplo o desenvolvimento de um produto em conjunto.

Em 2000, Wheelen e Hungar definem as alianças estratégicas como um acordo entre empresas que permite fazer negócios em conjunto. Segundo Elmuti e Kathawala (2001), essas alianças vão desde acordos informais até acordos formais, em que podem ter longos contratos e em que ambas as empresas podem trocar património ou contribuir com capital para formarem uma *joint venture*, isto é, uma empresa conjunta.

A Colep possuía três alianças: na Ásia, no Brasil e no Dubai. A aliança do Brasil foi desfeita em Abril de 2015 pois a *Colep*, que já detinha 51% de posse da empresa, adquiriu os restantes 49%. Ficando, deste modo, em posse da totalidade da empresa do Brasil. Em 2013, foi criada uma aliança estratégica com uma entidade idêntica à sua na Ásia, denominada *One Asia Network* (figura 2 e figura 3).



Figura 2. Apresentação da rede One Asia (adaptado de Cosmetics Business, 2013, e Neves, 2015)

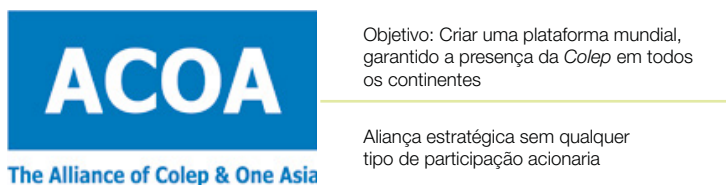


Figura 3. A aliança Colep – One Asia (adaptado de Colep, 2014)

Como podemos ver grande parte das definições de alianças estratégicas recaem em tipos de aliança assentes em critérios jurídicos e económicos. No que toca aos critérios jurídicos, estes apoiam-se no grau de formalização dos acordos, assim como nos tipos de contratos e constituição ou não de uma entidade juridicamente autónoma. Por outro lado, os critérios económicos baseiam-se no envolvimento de capital, nas atividades que são alvo de cooperação entre as empresas e no contexto da aliança, isto é, se é nacional, internacional, ou outro (Miguens 2007).

Muitas das definições de alianças estratégicas são focadas em alianças entre duas empresas, contudo podem ser formadas alianças entre muitas empresas, como é o exemplo de uma aliança estratégica com seis empresas: a Apple, a Sony, a Motorola, a Philips, a AT&T e a Matsushita, que se aliaram para formar a General Magic Corporation que desenvolveu o *Telescript Communications Software* (Jacobini e McCreary 1994).

5.1. Tipos de alianças estratégicas nos respetivos domínios

Em 2001, Eiriz propôs uma proposta de tipologia para as alianças estratégicas. Esta tipologia privilegia características práticas e tangíveis da empresa, sem descurar os aspetos teóricos. Assim sendo, dividiu os tipos de alianças estratégicas em três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. Relativamente ao domínio comercial, este abrange as alianças estratégicas que são feitas para a área de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas. No domínio técnico ou de produção, encaixam-se as alianças estratégicas que são desenvolvidas para as atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. Por último, no domínio financeiro, as alianças são caracterizadas em função do capital envolvido e do grau de integração dos parceiros. Para cada um dos domínios de cooperação Eiriz (2001) descreve vários tipos de alianças estratégicas:

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial:

- Grupo de exportadores – Empresas do mesmo sector que se aliam para o desenvolvimento dos mercados externos;
- Acordo de distribuição – Aliança estabelecida entre, geralmente, uma empresa que produz bens finais e uma empresa que está presente nos canais de distribuição do produto;
- Acordo de representação – Uma empresa torna-se a representante dos produtos e marcas de outra empresa;
- Central de compras – O objetivo desta aliança é facilitar o desenvolvimento de economias de escala e a aquisição de um maior poder negocial junto dos fornecedores;
- Franquia – Esta aliança acontece quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito à exploração de uma marca, produto ou processos de sua propriedade;
- Assistência comercial – Uma empresa alia-se a outra com vista a externalização da definição e implementação das suas políticas de marketing.

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção:

- Consórcio – As empresas aliadas detêm capacidades e competências que podem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grandes dimensões;

- Formação e/ou assistência técnica – A aliança é formada com vista a poderem ser ultrapassadas certas lacunas tecnológicas, por isso, este tipo de aliança ocorre maioritariamente em sectores em que a base tecnológica é muito importante;
- Subcontratação – Uma empresa subcontrata a outra parte do seu processo de produção;
- Acordo de produção conjunta – As empresas aliadas produzem conjuntamente os mesmos produtos com vista a satisfação das necessidades de mercado, que não conseguiriam satisfazer individualmente;
- Acordo de investigação e desenvolvimento – O objetivo desta aliança é a repartição dos custos fixos. É uma aliança que se verifica, principalmente, em sectores onde a área de investigação e desenvolvimento assume um papel importante, e por isso têm demasiados custos associados;
- Licenciamento de patentes – Nesta aliança, uma empresa concede a outra os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico.
- Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro:
- Aquisição de empresa – Uma empresa adquire uma posição maioritária no capital da outra empresa;
- Participação minoritária na empresa – Uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital da outra empresa;
- *Joint venture* – A aliança entre as empresas constitui uma nova entidade.
- Fusão – Este é o grau máximo de integração entre empresas, pois as mesmas fundem-se numa única entidade.

5.2. Objetivo da criação de alianças estratégicas

Em 2000, Das e Teng expõem que o objetivo da criação de uma aliança é agarrar oportunidades de mercado que sem a empresa aliada seria impossível. Os mesmos autores fazem ainda referência ao facto de que as empresas mais propensas a formar alianças são as que residem em mercados de elevado grau de incerteza e caracterizados por mudanças rápidas.

5.3. Motivos

Elmuti e Kathawala (2001) referem que as alianças estratégicas trazem bastantes vantagens para as empresas, e são vários os motivos que levam essas empresas a formar alianças, dos quais:

- Estratégias de crescimento e entrada em novos mercados;
- Redução dos riscos financeiros e repartição dos custos de Investigação e Desenvolvimento;
- Alcançar ou garantir vantagens competitivas.

Townsend (2003) agrega os motivos que levam as empresas a formar alianças em dois grupos: motivos organizacionais e motivos relacionados com o setor de atividade e fatores ambientais. Os motivos organizacionais podem estar relacionados com os mercados, os produtos, os recursos, os conhecimentos e ainda a redução do risco de transações. Já o segundo grupo de motivos está relacionado com fatores externos à empresa.

5.4. Riscos

As alianças estratégicas também têm riscos associados que, segundo Elmuti e Kathawala (2001) são os seguintes:

- Conflitos entre culturas e conseqüentemente entre pessoas;
- Falta de confiança;
- Falta de objetivos claros;
- Falta de coordenação entre os diferentes gestores;
- Diferenças nos procedimentos operacionais;
- Risco relacional, que se foca na probabilidade de os parceiros faltarem aos compromissos para com a aliança e que essa falta de compromisso possa afetar as perspectivas da aliança;
- Risco de performance, que é a probabilidade da aliança falhar mesmo quando as empresas se empenham muito nessas alianças.

Segundo Elmuti e Kathawala (2001), cada vez mais as alianças estratégicas se tornam importantes para a economia global. De facto, pesquisas na Internet demonstram várias notícias sobre empresas que formaram alianças estratégicas. Miguens (2007) acrescenta ainda que o aumento significativo da formação de alianças deve-se às profundas alterações verificadas ao nível das tecnologias de informação, ao nível económico e político, entre outros.

6. Conclusão

Com a elaboração deste artigo podemos concluir que o processo de internacionalização é crucial para o crescimento das empresas. Nos dias de hoje, Portugal enfrenta uma crise económica que impede as empresas de expandir. Muitas empresas sofrem e lutam para sobreviver à crise e ao aumento da concorrência. A solução mais eficaz é a internacionalização. Esta permite a penetração em novos mercados, que contribuem para um aumento do volume de vendas. No entanto, a integração de uma empresa em novos mercados contribui para um aumento de concorrentes. É necessário, portanto, pôr em prática uma estratégia eficiente, ter *know-how*, tecnologia avançada e criar alianças estratégicas que permitam fazer face a esta concorrência.

Segundo o entrevistado Vítor Neves, devido à internacionalização, a Colep é hoje em dia a 3ª maior empresa do mundo na sua área (*embalagens/packaging*, para as indústrias de metalúrgica, bens de consumo, aerossóis, entre outros, fazendo também, mais recentemente, enchimento). É a única empresa do mundo que possui uma atividade global nos vários setores de atividade, tendo-se tornado líder no Brasil e esperando vir a ser também líder noutros mercados. Uma dificuldade identificada ao longo da realização deste artigo é o facto de, em alguma da bibliografia sobre Internacionalização, ao contrário do que nos foi dito na entrevista com o CEO da Colep, a adaptação às diferentes culturas, como um obstáculo fulcral à internacionalização, não é referida (para um desenvolvimento deste tema da cultura e negócios ver os estudos de House et al. (2004) e de Hofstede (2001). A cultura local, nas fábricas e filiais no estrangeiro, tem um forte impacto sobre a gestão das empresas (House et al., 2004; Hofstede, 2001).

Ao longo do trabalho consegue-se perceber que a Colep apresentou uma metodologia de

internacionalização bastante coerente, organizada e iterativa, analisando todos os fatores cuidadosamente, o que levou a empresa a chegar onde está hoje.

Agradecimentos

A elaboração deste artigo não teria sido possível sem a colaboração do Eng.º Vítor Neves que nos disponibilizou toda a informação necessária sobre a empresa que dirige, a Colep.

Referências

- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms internalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, June, 11(3), 347-363.
- Colep (2014). *Colep*. Retrieved 3 fevereiro, 2016, from: About Us: <http://www.colep.com/about-us>, acessado a 03-02-2016
- Cosmetics Business. (25 de Setembro de 2013). One Team – One Dream, Colep and the One Asia Network. Obtido em 1 de Novembro de 2015, de Cosmetics Business: http://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/One_Team_One_Dream_Colep_and_the_One_Asia_Network/91742
- Costa, P. P., Neves, J., & Couto, A. (3 de julho de 2013). *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME*. Obtido de Portugal Global: www.portugalglobal.pt
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), February, 31-61.
- Deresky, H. (2008). *International Management: managing Across Borders and Cultures Text and Cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11, 9-31.
- Dunning, J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley.
- Dunning, J. (2000). The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE. *International Business Review*, 9, 163-190.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26, 505-530.
- Eiriz, V. (2001). Proposta de Tipologias sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 65-90.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39, 205-207.
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA (ISBN 13: 978-0-930242-67-1), 257-268.
- Hagedoorn, J., & Narula, R. (1996). Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 2nd Quarter, 265-284. <http://www.jstor.org/stable/155285>

Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Sweden: Uppsala University.

Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2ª ed. California, EUA: Sage Publications, Inc.

House, Robert J.,; Hanges, Paul J.,; Javidan, M.,ansour; Dorfman, Peter W.,; and Gupta, Vipin (Editors) (2004). *Culture, leadership and organizations – The GLOBE study of 62 societies*. California, EUA: Sage Publications, Inc.

Jacobini, S., & McCreary, K. (1994). Strategic alliances in high technology. *The Red Herring*, 6, 12.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalisation in industrial system – a network approach*. London: Strategies in Global Competition.

Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two Swedish Firms: The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB*. Master Program in Business Administration – Strategy and Culture. Sweden: Linköping University.

Lorange, P., & Roos, J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. S. Paulo: Atlas.

Martín, L., & López, J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría Y Aplicaciones*. Navarra: E. Arranzadi.

Miguens, C. (2007). *Alianças Estratégicas e Investimento Directo como Instrumento de Internacionalização*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, FEP.

Neto, J.C., Corrêa, C.R., Cancellier, E.L. (2006). O processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: Um estudo de caso na cerâmica Portobello S.A. *Revista Ciências Administrativas*, 12(2).

Neves, V. (2 de Novembro de 2015). Internacionalização e Alianças. (A. Teixeira, A. Silva, & J. Ferreira, Entrevistadores).

Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2010). Strategic export orientation and internationalization barriers: Evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, 1-10.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April, 5338-5361.

Santos, J. R. (2009). *Teorias de Internacionalização: aplicação a um Caso de estudo*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/1760>

Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological process. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.

Townsend, J. (2003). Understanding Alliances: a review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence an Planning*, 21, 143-155.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal Economic*, 80, 190-207.

Wheelen, T. L., & Hungar, D. J. (2000). *Strategic Management and Business Policy* (7 ed., Vol. 314). New York: Addison-Wesley Publishing Co.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Apêndice I

Entrevista ao CEO da Colep (em 2 de Novembro de 2015)

Como se iniciou a internacionalização da empresa? Quais os primeiros passos que tomaram? Que cuidados devem ser tidos? Quais os principais motivos para a internacionalização?

A Colep começou em 1965, fazemos este ano 50 anos e durante alguns anos esta começou por ser uma empresa de produtos de embalagens metálicas – latas, caixas para biscoitos, bolachas, vernizes. Durante bastante tempo a Colep foi apenas um fornecedor e fabricante de latas. Em 1975/76, a Colep diversificou a sua atividade para fazer não apenas a lata, mas também o enchimento do produto, isto nomeadamente das latas aerossol, e portanto, começou a vender aos seus clientes o produto final.

O primeiro passo de internacionalização da empresa de facto acontece com a exportação – 1985/86. E sobre o processo de internacionalização, a exportação é normalmente o primeiro passo que as empresas dão, porque as empresas estão logo especializadas no país e quando acham que têm competência, e querem expandir os negócios para fora do país a maneira mais simples, mais rápida que eu penso que todas recorrem, em primeiro lugar, é exportar.

Começou então a exportar para dois países, a exportar para Espanha, pela sua proximidade, e começou a exportar para Inglaterra.

Em Espanha foi por si própria, ou seja, as pessoas da Colep foram a Espanha, ao cliente. Já em Inglaterra, a Colep contratou um agente, que era um habitante local. Portanto o primeiro grande passo foi a ligação ao cliente.

O segundo grande passo foi em 1993, o objetivo era manter a ligação ao cliente, uma vez que o cliente queria sair de Espanha, vender aquela parte. Então uma maneira que a Colep encontrou de manter o relacionamento foi comprar a fábrica e continuar a produzir para o cliente. Portanto eu diria que esse foi o primeiro grande passo, porque a exportação é um passo normal de internacionalização.

Em 1999, deu-se a compra da segunda fábrica em Espanha.

No entanto, em 1997, a Colep adquiriu um agente em Inglaterra. Com a aquisição deste agente, a Colep ficou colocada diretamente no mercado inglês.

Nos anos 1990 temos a exportação, a compra da fábrica de Espanha em 1993, a aquisição do agente em Inglaterra em 1997/98 e a compra da segunda fábrica em Espanha em 1999.

Depois disso, para expandir mais, por volta de 2000/2001 a Colep tomou provavelmente a decisão mais importante desses primeiros anos que foi a construção de uma fábrica na Polónia. A decisão foi tomada em 2000/2001 e a fábrica arrancou em 2003 e, portanto, a construção da fábrica da Polónia, que é do outro lado da Europa, foi o que de facto permitiu à Colep começar a ter um negócio europeu. Então temos Portugal, Espanha, Inglaterra, e depois a partir da Polónia, atacamos o mercado da Europa Central, nomeadamente a Alemanha, Holanda, França, etc., isto porque a Polónia está bem localizada.

Depois disso, em 2004, fizemos uma fusão, da Colep com uma empresa Canadiana, a CCL e, portanto, nessa altura fizemos uma fusão das duas empresas, nós uma vez que estávamos presentes em Portugal, Espanha, Inglaterra e Polónia, e eles estavam em Inglaterra e na Alemanha. Portanto isto foi uma maneira de nós conseguirmos criar aqui uma empresa muito maior e ocupar praticamente a Europa toda. Nessa altura a RAR, que era acionista da Colep a 100%, ficou com 60% das ações e a CCL Canadiana ficou com 40%. Esta empresa passou a chamar-se ColepCCL. A partir daí houve um crescimento muito forte em Inglaterra, e em 2009 fizemos mais uma aquisição de uma empresa Alemã chamada Czewo Full Filling Service, que era o nosso maior concorrente Europeu. Nessa altura fizemos um processo de reestruturação com o fecho de duas fábricas, uma em Inglaterra e outra na Alemanha, e a deslocalização da produção dessas fábricas nomeadamente para Portugal e Polónia, para tornar a empresa mais competitiva.

Em 2010, saímos pela primeira vez da Europa, fomos para o Brasil, comprámos 51% de duas empresas Brasileiras, a Provider e a Total Pack, e ainda fizemos mais uma terceira empresa que se chama CPA, que significa Colep Provider Aerossol.

Em 2013, comprámos uma fábrica no México, o objetivo é, através da fábrica no México, atacarmos o mercado da América Central e da América do Norte. Também em 2013 fizemos uma aliança estratégica com uma empresa parecida com a nossa, só que na Ásia. Portanto, nós somos muito fortes na Europa, no Brasil e esperamos vir também a ser fortes na América do Norte, e esta empresa, ou esta entidade que se chama One Asia Network, muito parecida connosco só que Ásia, portanto fizemos uma aliança estratégica sem qualquer tipo de participação acionista de nenhum de nós. O objetivo era criar uma plataforma mundial para nos apresentarmos aos nossos clientes como sendo um mercado global, que somos capazes de produzir os produtos deles da mesma maneira seja em Portugal, seja no Japão, na Espanha, no México, no Brasil, etc. Hoje somos, eu diria, a 3ª maior empresa do mundo na nossa área. Somos a única empresa do mundo, ou a única entidade do mundo que tem uma atividade global nos vários setores de atividade. Somos claramente os líderes no Brasil e esperamos vir a ser também líderes nos restantes mercados.

Esqueci-me ainda de dizer que, ainda em 2013 fizemos uma apresentação no Dubai com um outro parceiro e uma empresa que se chama Colep Intra Aerossol, então é uma empresa de facto detida por esse nosso parceiro, mas que é gerida por nós.

Quais as vantagens e desvantagens da internacionalização?

Se a Colep não fizesse internacionalização hoje seria uma empresa muito mais pequena. Para vocês verem, nós em 1994/95 deveríamos ter vendas na ordem dos 80 milhões de euros, hoje temos 500 [milhões de euros]. E, portanto, se nós não estivéssemos internacionalizados, nós tínhamos permanecido uma empresa relativamente pequena, porque o mercado português é um mercado pequeno, não dá para expandir muito mais. Portanto para quem quer crescer, para quem tem ambições de fazer mais do que apenas ficar no seu país de origem, internacionalizar é um dever. Como sabem, nos últimos anos, Portugal tem passado por um período de crise muito forte. Portanto, com o mercado em Portugal adormecido, muitas empresas não tiveram outra solução do que internacionalizarem-se, ou seja, têm o núcleo da atividade, têm um poço de competências, sabem fazer determinadas coisas, e então pegam na “malinha”, apanham o

avião e vão vender para a Alemanha, para Espanha, ou para outros sítios, fundamentalmente numa perspetiva de exportação, mas é tudo uma maneira de crescer e de criar valor. Portanto, eu diria que as vantagens são sempre bastantes porque faz com que as empresas ao internacionalizarem em mercados muito maiores possam ser maiores e possam ganhar mais dinheiro. As empresas que até à data estavam apenas dependentes de Portugal começaram a passar mal porque Portugal passou mal. Depois, um aspeto muito importante: quando as empresas se internacionalizam para mercados externos a concorrência é muito maior e, portanto, significa que as competências que a empresa tem têm de ser muito superiores. A empresa tem que estar mais informada, tem que ter processos muito bem definidos, muito bem implementados, têm que ser muito mais eficientes, têm que ter uma capacidade de resposta muito superior às exigências dos clientes, têm que fazer essas coisas todas, porque os mercados internacionais são muito mais competitivos, e para estar nesses mercados é preciso ter essas competências todas.

Porque iniciaram a internacionalização em Inglaterra e Espanha? Porquê esses países?

Inglaterra porque era um grande competidor de embalagens aerossol. A Colep podia enviar as embalagens daqui por barco para Inglaterra, que é um meio de transporte eficiente. Por uma questão de proximidade escolheu Espanha e por uma questão de ter acesso a um mercado que era relevante e para o qual se podia enviar as embalagens com facilidade, escolheu Inglaterra.

Houve alguma dificuldade ao adaptarem-se à cultura local? Por exemplo, no Dubai ou na Ásia?

Sim, muitas dificuldades porque, vocês sabem bem, vai afetar os nossos processos de negócio, vai ser preciso trabalhar, pois estamos a lidar com pessoas. Ao longo destes 15 anos nós tivemos que trabalhar em conjunto com portugueses, espanhóis, alemães, ingleses, polacos, brasileiros, mexicanos, com indianos, e agora com a nossa aliança com a One Asia, com australianos, japoneses e chineses. E, portanto, naturalmente que as coisas correm bem se se conseguir pôr esta gente toda a trabalhar em conjunto, e para isso, naturalmente que há diferenças culturais que são fortes. Os países são diferentes, a maneira como as pessoas atuam são todas diferentes, de maneira que nós procuramos atuar muito nas questões de cultura. Fazemos isso trabalhando muito em coisas como: quais são os nossos valores, quais são os valores da empresa, qual é a nossa estratégia e os nossos objetivos. Isto faz com que toda a gente trabalhe para alcançar os mesmos objetivos. Existem coisas simples, que é aquela coisa de que, o português não é melhor que o polaco, do mesmo modo que um alemão não é melhor que um português, nenhum de nós é melhor que outro. Portanto, nós temos que conseguir ter uma cultura dentro da empresa de que todos contribuam com coisas positivas e que nenhum de nós é melhor que o outro, porque no fim de nós permitirmos que os alemães se achem superiores, ou que os portugueses se achem superiores, ou qualquer coisa do género, então aí as coisas muito provavelmente vão correr mal. A gestão das diferentes culturas, a aceitação das diferentes culturas, e aprender a viver e a ser tolerante com as diferentes culturas é um aspeto fundamental para se ter sucesso ao internacionalizar as empresas.

Então diria que a maior dificuldade ao expandir para o estrangeiro é a adaptação às culturas?

De facto, a cultura é uma, sem dúvida. A outra é sermos novos e completamente ignorantes.

A questão da cultura é fundamental, ser capaz de entender as outras culturas, mas absolutamente crucial é sermos bons naquilo que fazemos, porque se nós não formos bons vai ser um desastre. Se nós não tivermos o *know-how*, o conhecimento, as competências, a tecnologia, as pessoas que o possam fazer, normalmente corre mal. Ora se a Colep o faz, qualquer empresa, de qualquer ramo de atividade, pode fazer. É completamente indiferente, no caso de a Colep fazer latas ou coisas do género, ou uma empresa que faz canetas, ou uma empresa que venda cervejas, é a mesma coisa. Temos de ser bons, sermos capazes de fazer as coisas bem, com todos os equipamentos e depois sermos capazes de criar canais de distribuição, sermos capazes de estar de acordo com as culturas, e são praticamente estas duas coisas, cultura e competências.

Vocês têm uma aliança então com a empresa da Ásia. Por exemplo, com o grupo RAR é uma aliança ou não?

Não, nós somos 100% detidos pelo grupo RAR. O grupo RAR é o nosso dono. Portanto, aí não há aliança nenhuma, somos comprados, passamos a ser RAR.

Nós hoje temos ainda duas alianças vivas, a do Brasil desfiram em Abril deste ano porque nós comprámos 49% que o nosso parceiro no Brasil tinha. Temos duas vivas, temos essa na Ásia e a outra no Dubai, em que o nosso parceiro é quem detém a empresa, nós não temos ações na empresa, mas gerimos o negócio, porque nós é que temos competência para gerir o negócio. Como tal, na altura era uma aliança, finalmente nós dividimos o resultado a meias, digamos assim.

Que características são as mais importantes no processo de internacionalização?

Temos de ter *know-how*, conhecimento, competências, tecnologia. Estas questões são fundamentais. Volto a dizer, porque se nós não formos bons naquilo que fazemos não vamos a lado nenhum. Depois as outras questões, são questões fundamentalmente do mercado, ou seja, há que estudar os mercados para ver onde se irá tentar internacionalizar, porque há mercados mais competitivos, mercados que aceitam os nossos produtos, mercados nos quais os nossos produtos não têm relevância e, portanto, deve-se fazer uma boa pesquisa de mercado. Saber o que os mercados querem é fundamental para que nós possamos adaptar a nossa oferta àquilo que os mercados exigem. Do mesmo modo que dizemos que há culturas diferentes nos diferentes países, também há exigências diferentes nos diferentes países. Os países são diferentes e, portanto, os consumidores têm exigências diferentes e nós temos que ser capazes de dar resposta.

Nós queríamos saber se nos podia dizer quais são os níveis de exportação, a percentagem.

Nós hoje temos apenas cerca de 500 milhões de euros, 95% são feitos fora de Portugal. Isto não quer dizer que a nossa operação em Portugal não seja importante, ou seja, nós temos uma fábrica muito grande em Portugal que representa cerca de 120 milhões de euros de vendas, desses 500, 120 são da fábrica de Portugal, mas desses 120, 80% são exportados e daí eu dizer que cerca de 95% do nosso volume de negócios total é feito fora de Portugal.

Temos cerca de 4 mil pessoas a trabalhar para a Colep em todo o mundo, não contando com Ásia, só estou a contar com as empresas da Colep.

Analysis of the Data Culture Sample Test involving Students from a Major University in Portugal

Robert Matthé

General Manager STA – Sociedade Transformadora de Alumínios (PORTUGAL), robert.matthe@sofi.pt

Abstract

During the 1st semester (2015-2016) of the Strategy and Competitiveness course, at the University of Aveiro, and at the Master's level, Robert Matthé was an invited speaker, during both the morning and afternoon lectures. The topic was business and culture, which is a very important topic when one considers the significance of international business globally, and in particular for Portugal, a small country going through a domestic crisis, a crisis which has been the case for the better part of the last decade. This article is an analysis of the questionnaire data collected during the aforementioned lectures, a questionnaire which was filled out by the students in attendance. The total sample population was 84, whereof 63 Female and 21 Male students. The analysis is very interesting because due to the Internet and to social media the world is becoming a global village. We might believe that cultures are converging. We have discovered some cultural values that did, others that did not.

Keywords: culture, international business, University of Aveiro, Portugal.

1. Introduction

Culture – which has a big impact on business (Trompenaars and Hampden-Turner, 2012) and can be defined as “the accumulated shared learning of a given group, covering behavioural, emotional, and cognitive elements of the group members’ total psychological functioning” (Schein, 1992, p.10) – and international business specialist Robert Matthé analyzed the data which was collected when he lectured about the cultural gap, at the University of Aveiro, in late 2015.

- Robert benchmarked the data against those from the research of Solomon & Schell (2009), in their publication entitled *Managing across cultures – The seven keys to doing business with a global mindset*. Solomon & Schell (2009) describe the seven dimensions of The CW Model© (hierarchy, group focus, relationships, communication styles, time orientation, change tolerance and motivation/work-life balance), which is very interesting for young graduates to learn about, given that they may work anywhere around the world, in careers which are ever more international in nature.
- The total sample population was 84, whereof 63 Female and 21 Male students.
- There was only one outlier: in Relationships.

The analysis is very interesting because due to the Internet and to social media the world is becoming a global village. We might believe that cultures are converging. We have discovered some cultural values that did, others that did not.

The lectures in class were very well received and the students who filled out the questionnaires were very eager to see their results in order to compare them to other cultures and to better understand where they stand.

2. Discussion

It is very interesting data, you can see the statistics included. Pay some special attention to the boxplots (figure 1).

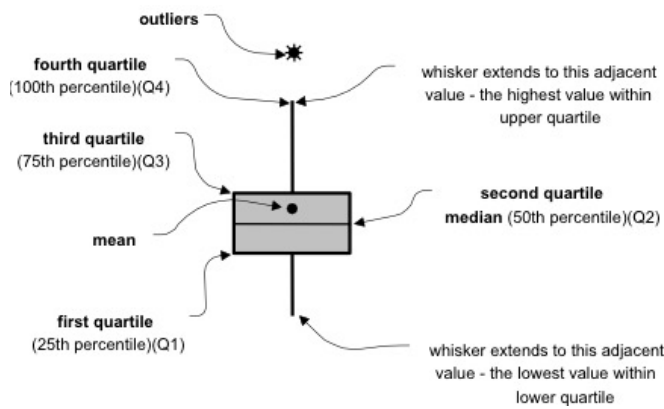


Figure 1. Boxplots

The boxplots shows graphically the concentration of the data (2nd and 3rd quartile in the box). The total spread (length of the total box and whiskers) is shown, as are outliers (an observation point that is distant from other observations). It gives us a feeling of how strong a certain attribute is.

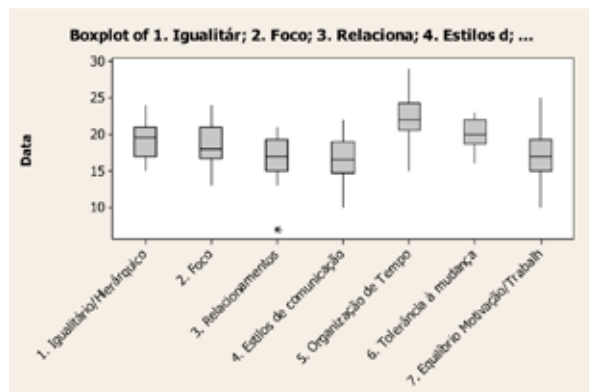


Figure 2. Data

The total Portuguese Student population is 84, so we have a large enough sample to analyze the cultural pattern of this “specific” group. The population of the foreign students is too small to be representative. Just for fun, without any attempt for a conclusion, I have added the data Western and Eastern Europe.

We do see similarities and serious differences between the overall Portuguese population and the specific student sample.

These differences can be explained easily, the students are:

- young average: 23 years old, the median in Portugal is 41.1 years
- higher educated, Portugal has a relatively low rate of graduates per capita¹, so they represent only +/-5% of the Portuguese population
- social media generation²

Some authors call them the “Millennials” or Generation “Y”. They are born between 1980 and 2000. Others call this generation the “digital natives”. They have a reputation that they are always connected (my generation started as Yuppies and are now digital immigrants).

Interesting that there are differences between the female students and the male students.

“Culture is the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas” (Geertz, 1977). These ways are converging, but not all at the same pace.

To help read the results, we have indexed these as follows (figure 3):

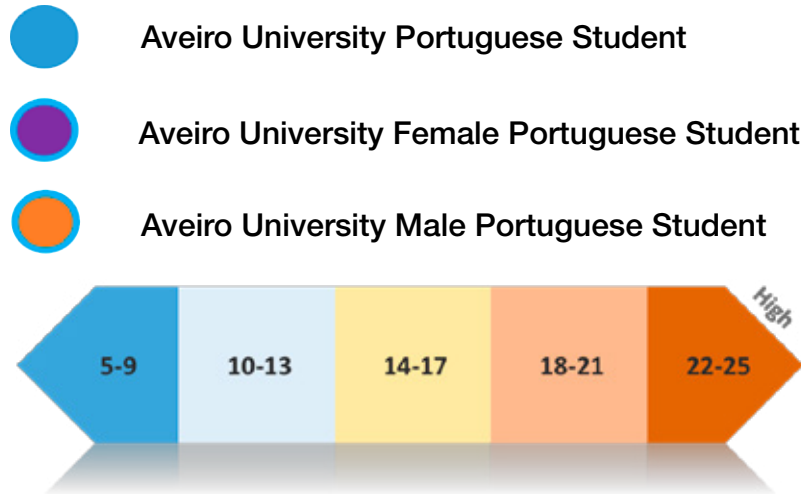


Figure 3. Data analysis basis

¹ According to the Saint Aubyn study (2009) Portugal has 5.2 graduates per 1.000. The Eur 27 scores 7.1/1.000.

² “Members of Generation Facebook - also called the Facebook generation - have grown up connected to social media networks, often by mobile devices such as smartphones and tablets, as well as more traditional desktops and laptops. Social networking has changed the way these individuals meet acquaintances and interact with people across the globe, leading to relationships that do not necessarily overlap with a local group of friends met in person. For this generation, online relationships are just as important as face-to-face interactions, often offering encouragement, and support and knowledge-exchange opportunities. The expectations of Generation Facebook are expected to change the way businesses incorporate technology. According to Gary Hamel, author of The Wall Street Journal’s “Gary Hamel’s Management 2.0” blog, organizations must provide Generation Facebook with a social environment at work to reflect the social context of the Web.” (TechTarget, 2016).

3. Analysis of the data

3.1 Hierarchy

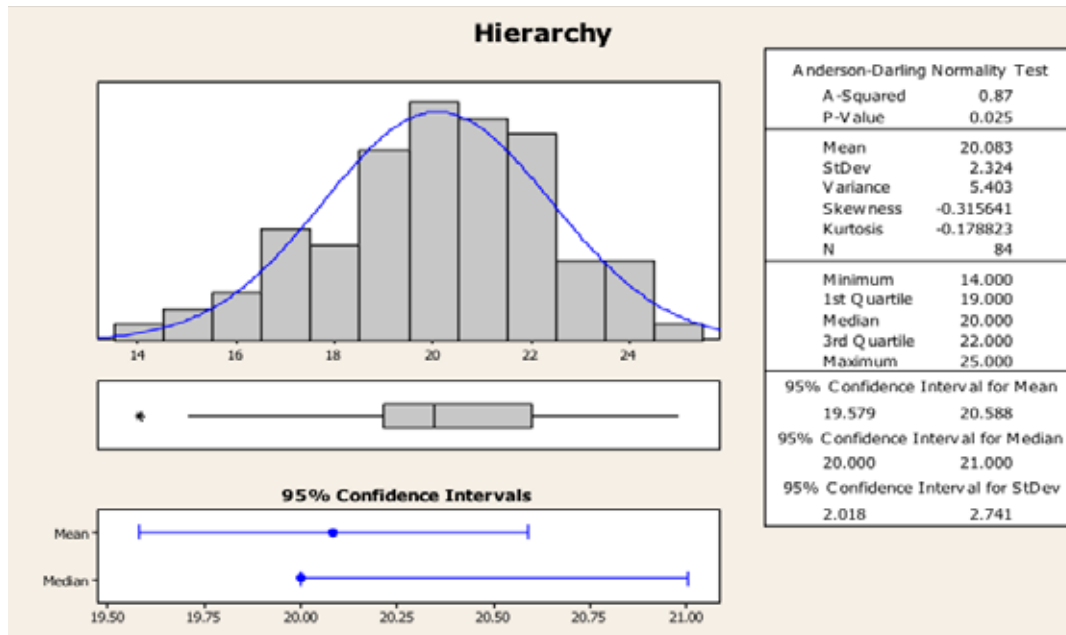


Figure 4. Hierarchy

“Since the Portuguese place such a high emphasis on status, they have a great respect for their superiors, which is, often exaggerated. Due to this approach, Portuguese workers are not used to asserting their own ideas or questioning management and so their bosses tend to be dictators. This culturally embedded unwillingness to challenge authority is probably the biggest drawback of the Portuguese workforce. In the workplace, it usually manifests itself in a low appreciation for team work, analyzing only the personal interest in an action (what’s in it for me?) and not being keen on taking responsibility. Portuguese people are generally complacent and dislike confrontation. Disputes are typically resolved through discourse, negotiation or avoidance altogether. However, it is rare to see a Portuguese avoiding confrontation when their values are called into question. Cheating or loss of trust would be a deal breaker for the Portuguese. The workplace tends to be somewhat formal with even close colleagues using titles and last names. Very often Portuguese employees do not seek empowerment and are not used to accepting responsibility. When something goes wrong in an organization, it is the fault of a colleague, a competitor, the government or the economy. For foreign firms therefore, it may not be easy to find someone who will take personal responsibility for the carrying out of delegated work.” (Passport to Trade 2.0, 2014a).

“This hierarchical nature is reflected in the degree of formality observed among people in business situations. Great deference is paid to authority figures. Job function, scope of responsibility, and reporting relationships are clearly defined and strictly followed.” (Kwintessential, 2014a).

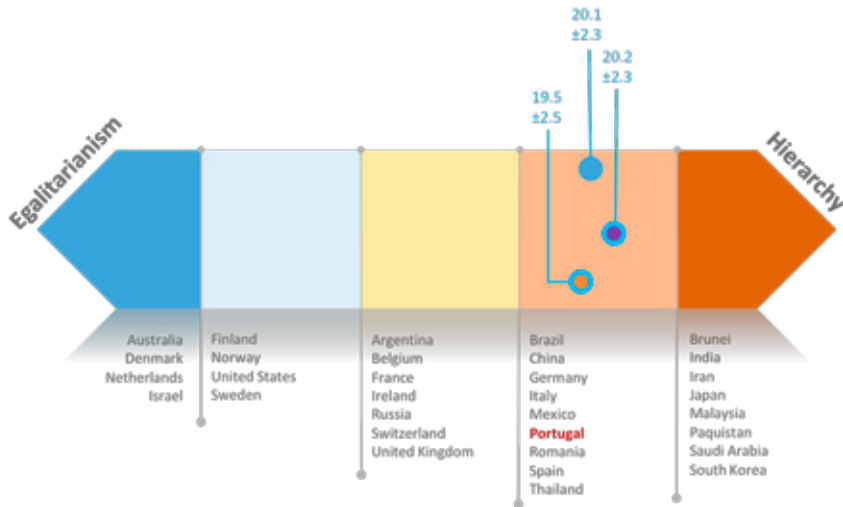


Figure 5. Hierarchy vs. Egalitarianism

The results of the enquiry are in line with the overall Portuguese results, strong hierarchy. However female students are having stronger hierarchal feelings than male students. The box of the Female population is more concentrated and very high in the graph.

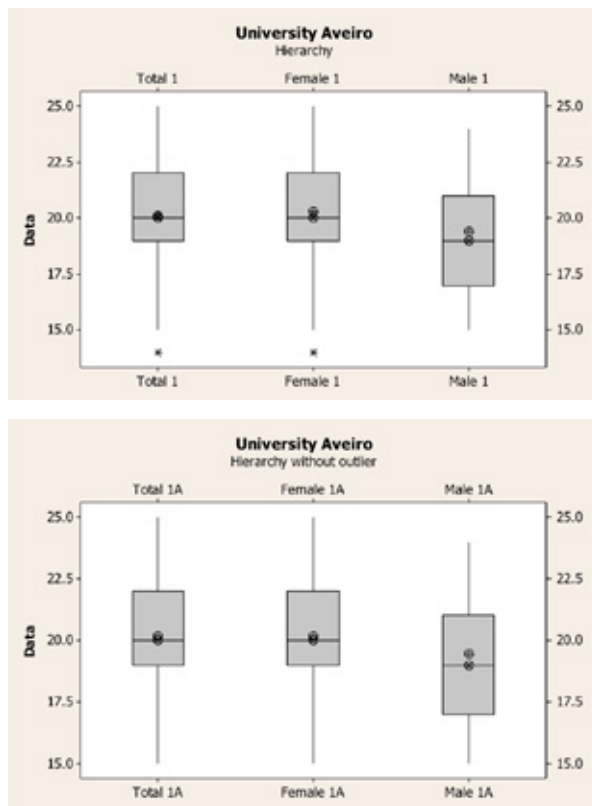


Figure 6. Hierarchy – University of Aveiro

I did enquire with some high educated Portuguese women in their 30ties. They confirm that the high hierarchical organized Roman Catholic Church has a big influence on the Portuguese, in particular in the Catholic education system. The church maybe losing its grip on society, but the catholic influence is still reflected in many habits. Such as taking care of the family, which is considered a national duty.

“Spain and Portugal share similar recent trajectories in the economic, political and social fronts: they exited a dictatorial regime in the mid-1970s and both entered the EU in 1986, they have weak welfare states and their social organization is characterized by relatively strong family-ties and low investment in public policies for families. Although the Catholic Church has lost its traditional power of shaping family-related legislation – as reflected in the bill passed in 2005 by the Spanish Parliament that enables same-sex marriages or the liberalization of Portugal’s abortion law.” (Domínguez-Folgueras and Castro-Martín, 2008, p.1520).

There is an increased social and economic autonomy for women in Portugal, however the traditional family role model of daughter, wife or mother has still some constraints.

In high hierarchical cultures young women have to work harder to climb the career ladder and/or to be respected by the business relation.

Also the male habitants of the Iberian Peninsula are “Macho” and push the women in a role model.

In Wikipedia one may read the following: “the word macho has a long history in both Spain and Portugal as well as in Spanish and Portuguese languages. It was originally associated with the ideal societal role men were expected to play in their communities, most particularly, Iberian language-speaking societies and countries. Macho in Portuguese and Spanish is a strictly masculine term, derived from the Latin masculus meaning male (today hombre or varón, c.f. Portuguese homem and now-obsolete for humans varão; macho and varão, in their most common sense, are used for males of non-human animal species). Machos in Iberian-descended cultures are expected to possess and display bravery, courage and strength as well as wisdom and leadership, and ser macho (literally, “to be a macho”) was an aspiration for all boys.” (Wikipedia, 2016).

3.2. Group focus

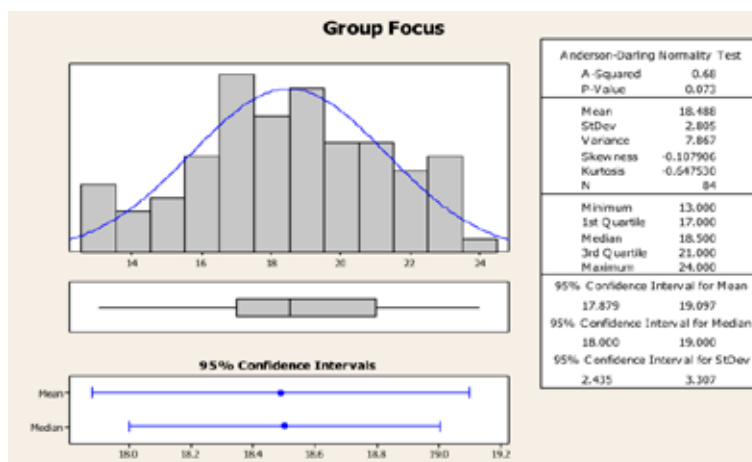


Figure 7. Group focus

“If you are working with people from Portugal, it is important to remember the role that hierarchy plays in teamwork and collaboration. Traditionally, the supervisor is seen to hold that position because of superior knowledge and skills. It would traditionally have been unthinkable for someone of a higher position to collaborate with, or ask ideas of one of a lower status.

This is changing somewhat in younger generations, particularly those employed by multinational corporations. If you would like to encourage participation it is important first to clearly establish a non-threatening work environment and communicate clearly that their participation is desired.

Successful cross cultural management will depend on the individual’s ability to harness the talent of the group assembled, and develop any resulting synergies.” (Kwintessential, 2014b).

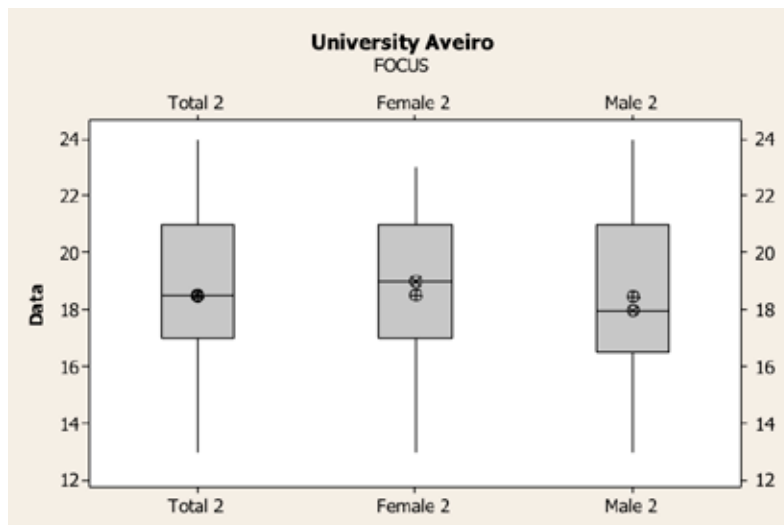
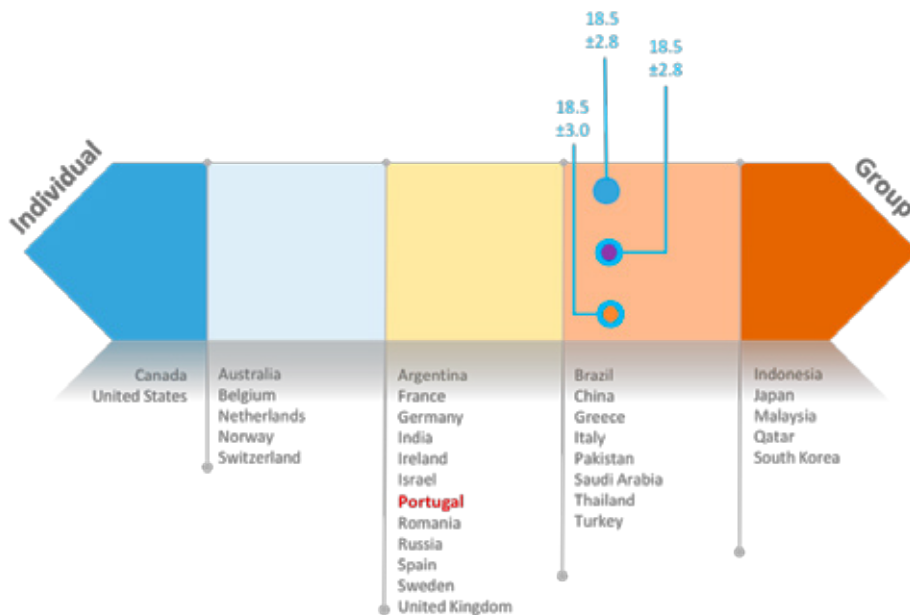


Figure 8. Group focus – University of Aveiro

The male students have a bigger variability, not only in the group (bigger box), but also on the extremes. In general the male students are more individualistic than the female students (Median of the male students is lower than the female students).

3.3. Relationships

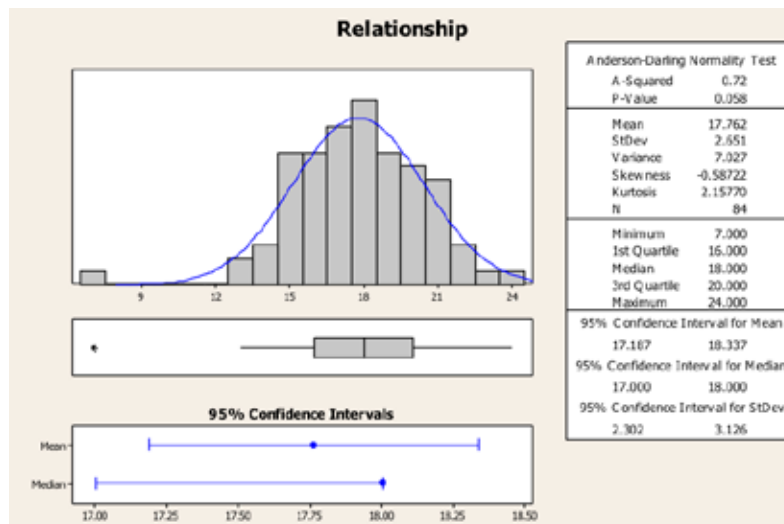


Figure 9. Relationships

“Personal relationships are especially important in business and, in fact, very often are as important as the products or services involved. In general, the Portuguese prefer to do business with those they can trust which is usually the result of having spent time in building a relationship. It is thus appropriate to have a mutual contact and to build up a certain degree of credibility before you start negotiating with the Portuguese. The approach in Portuguese business in general is also based on flexibility, sometimes looking forward to long-term business relationships rather than a single one off transaction.” (Passport to Trade 2.0, 2014a).

- “The family is the foundation of the social structure and forms the basis of stability.
- The extended family is quite close.
- The individual derives a social network and assistance from the family.
- Loyalty to the family comes before other social relationships, even business.
- Nepotism is considered a good thing, since it implies that employing people one knows and trusts is of primary importance.
- [...] They are a people who retain a sense of formality when dealing with each other, which is displayed in the form of extreme politeness.” (Kwintessential, 2014c).

Analysis of the Data Culture Sample Test involving Students from a Major University in Portugal

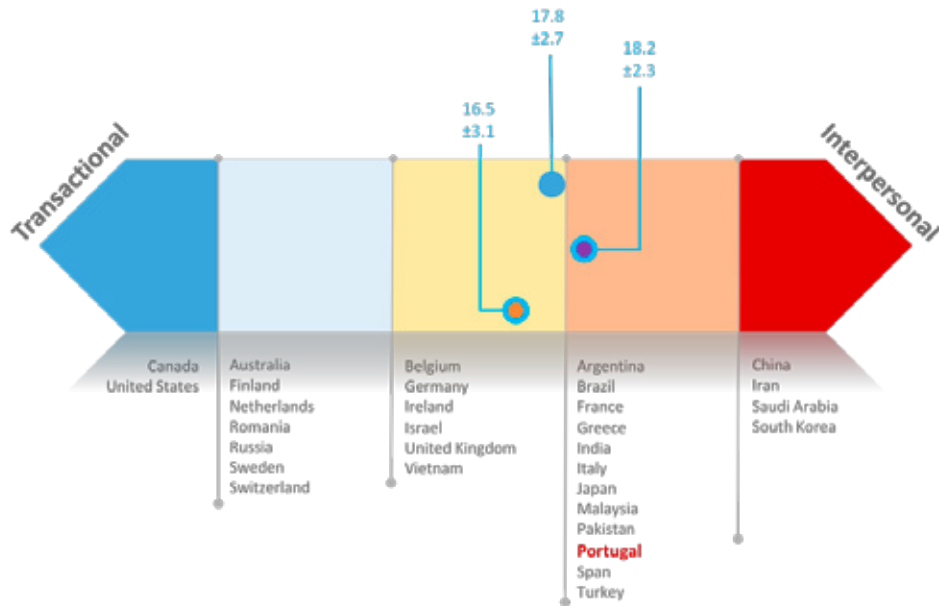


Figure 10. Transactional vs. Personal

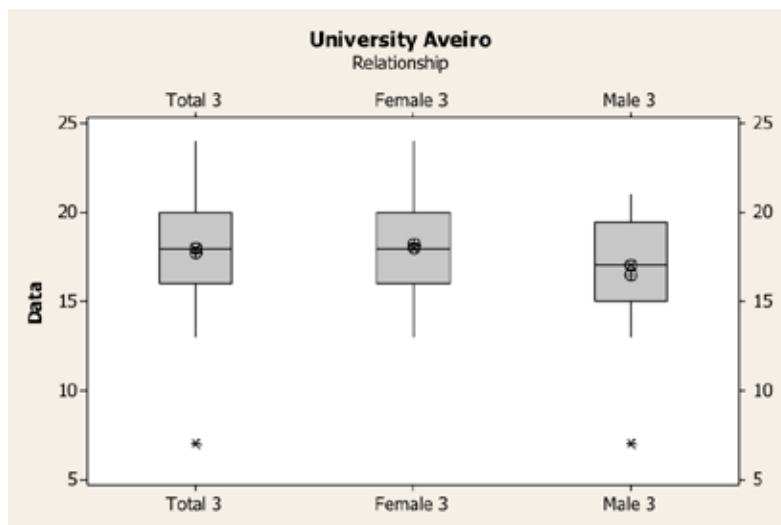


Figure 11. Relationship – University of Aveiro

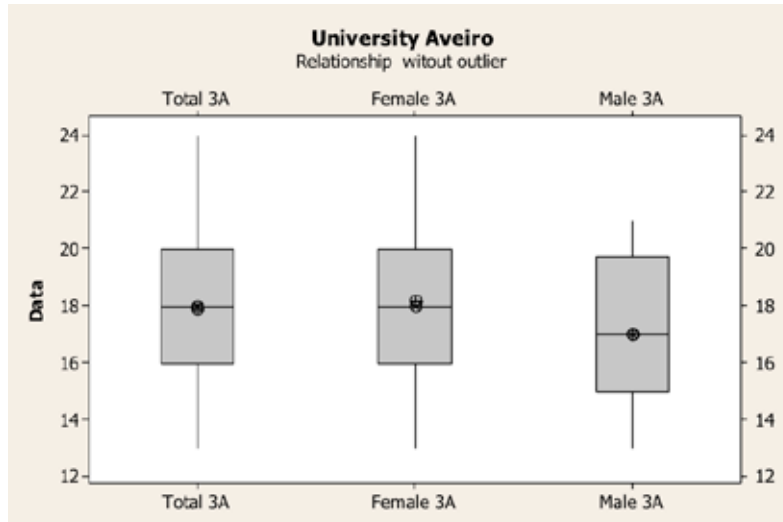
Here again a higher variability in the male population and a little tendency of transactional versus interpersonal. In the male population we had an outlier, asterix in the graph (Scored 7). Is this a Portuguese with Northern European roots?

If we eliminate the outlier the male population remains more transactional than the female student population.

When we eliminate the outlier the score of male and female is approximately the same.

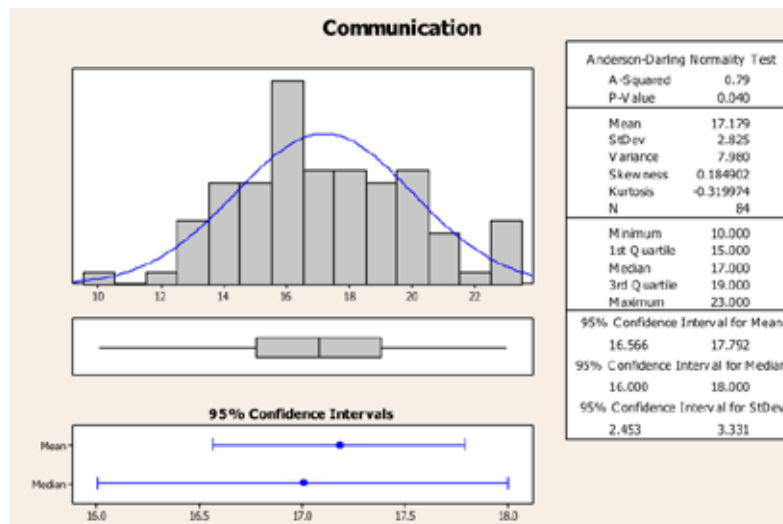
Young academics looking forward to a career.

Figure 12. Relationship without outlier



3.4. Communication Styles

Figure 13. Communication styles

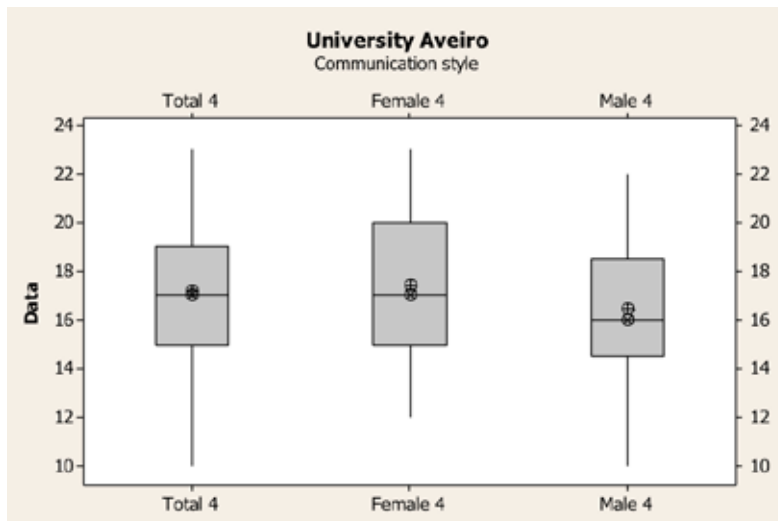
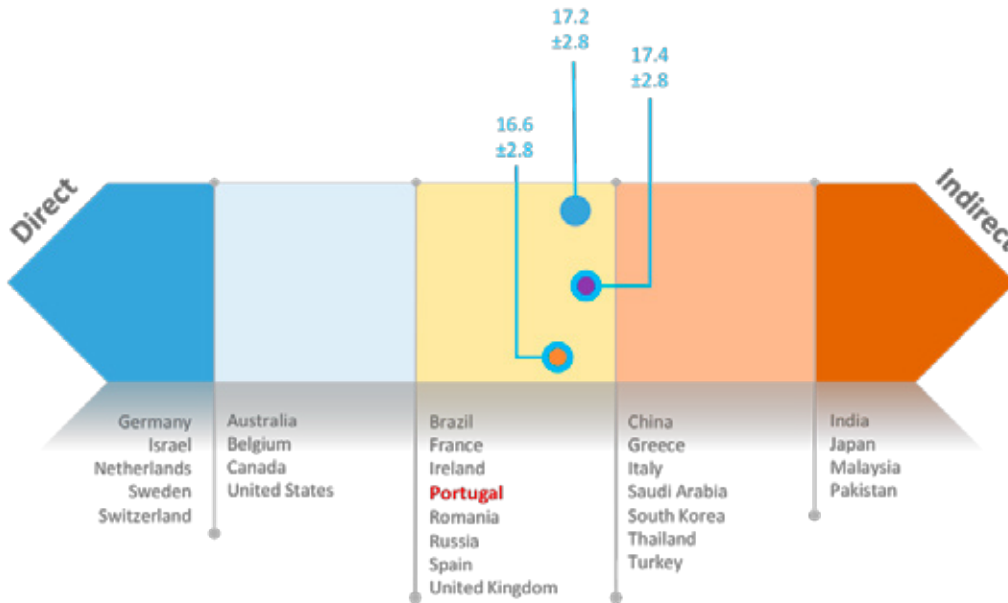


“The Portuguese tend to be direct in their communication style. Usually they will tell you the truth but in a polite manner. As one would expect, communication tends to be more on the

formal side when in public and much less so in private. The Portuguese tend to speak quite fast and somewhat loudly. This show of emotion is quite common and part of the Portuguese character; rarely does it signify anger or displeasure.” (Expatica, 2016).

The Portuguese cannot say no.

Figure 14. Communication styles – University of Aveiro



It is remarkable that the students and the female students even more so have an indirect communication style. We should question them to find out why.

3.5. Time orientation

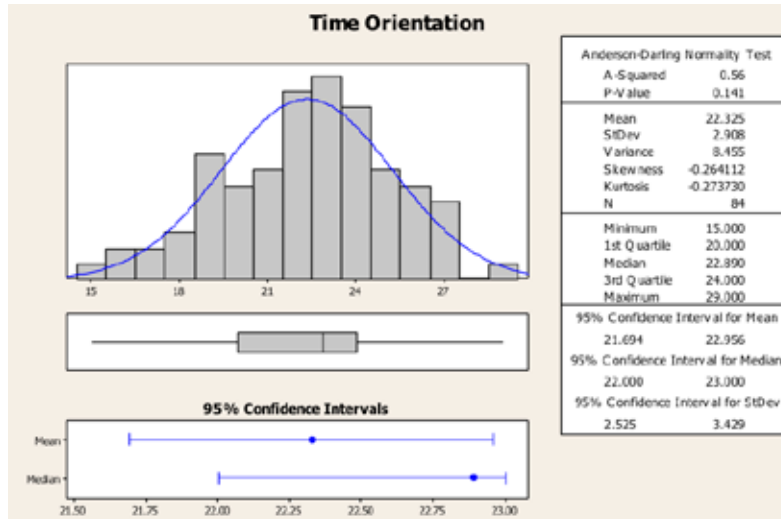
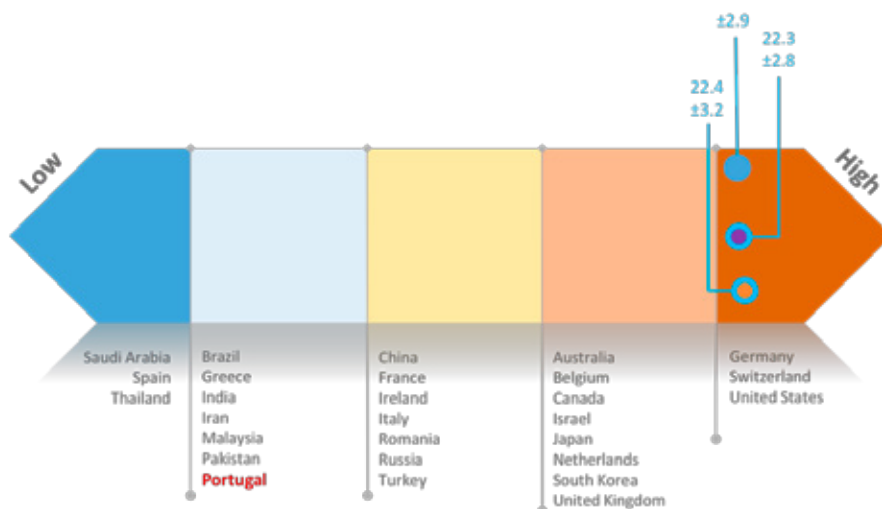


Figure 15. Time orientation

“Another issue in Portuguese business culture is the non-fulfilment of commitments either on time or at all. For foreign associates it is advisable not to assume that a commitment will be fulfilled without constant attention and badgering. In Portuguese business, planning is often poor and deadlines are not held to be very important. Also, the Portuguese tend to plan more than they actually accomplish – over promising and then under delivering.

On the other hand, Portuguese employees are usually experts in dealing with a last minute crisis. In a Portuguese business there is always someone who will find a creative solution to the problem.” (Passport to Trade 2.0, 2014a).



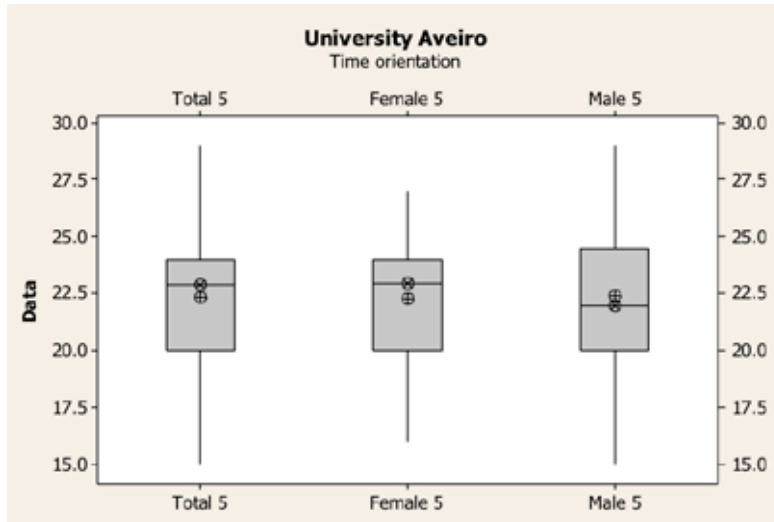


Figure 16. Time orientation – University of Aveiro

The students have to manage time; it is part of their job. Discipline created in the faculty: deadline, starting time pays-off.

Planning time efficiently seems to be more important for the female than the male students.

3.6. Change Tolerance

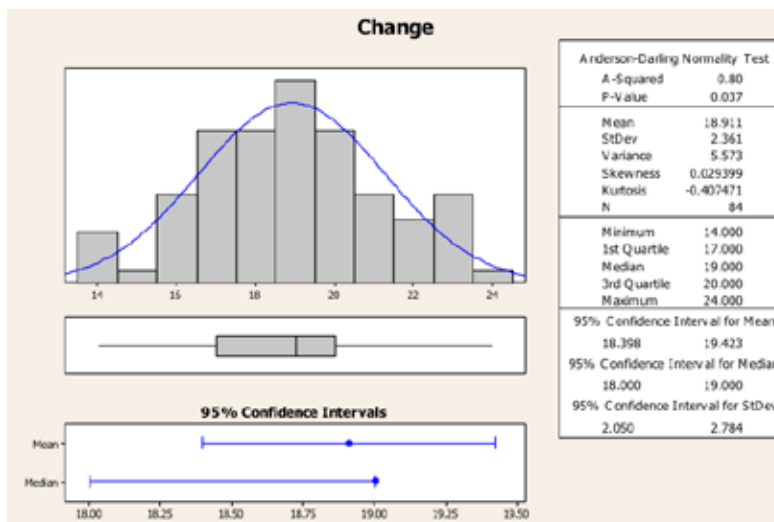


Figure 17. Change tolerance

“The Portuguese are traditional and conservative. People do not quickly embrace change and innovation. The Catholic Church has a strong influence on people’s lives. The family is the basis of Portuguese life. Life is simple, especially in rural areas. The Portuguese go home after work and entertain on weekends only.” (PRLog, 2010).

“Portugal’s intercultural adaptability and readiness for change is developing all the time. Portugal is seen to have a medium tolerance for change and risk. It is important for innovations to have a track record or history noting the benefits if they are to be accepted and implemented.

The fear of exposure, and the potential of embarrassment that may accompany failure, brings about aversion to risk and the need to thoroughly examine the potential negative implications. While in risk-tolerant environments, failure is perceived as a learning process that encourages confidence in future ventures, failure in Portugal causes a long-term loss of confidence by the individual as well as by others. Because of this attitude, intercultural sensitivity is going to be required, especially when conducting group meetings and discussing contributions made by participating individuals.” (Kwintessential, 2014b).

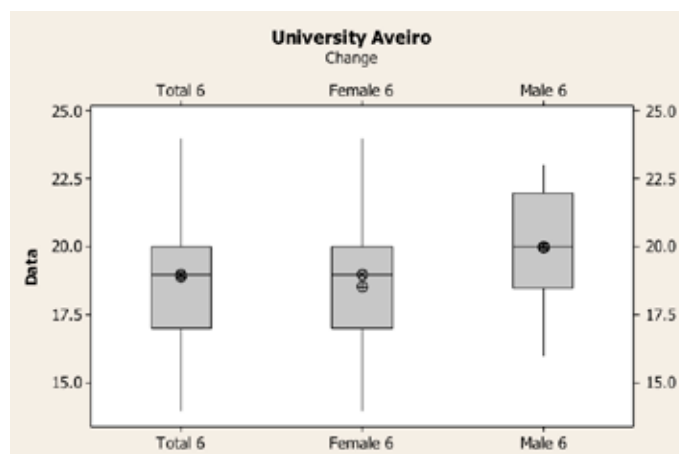
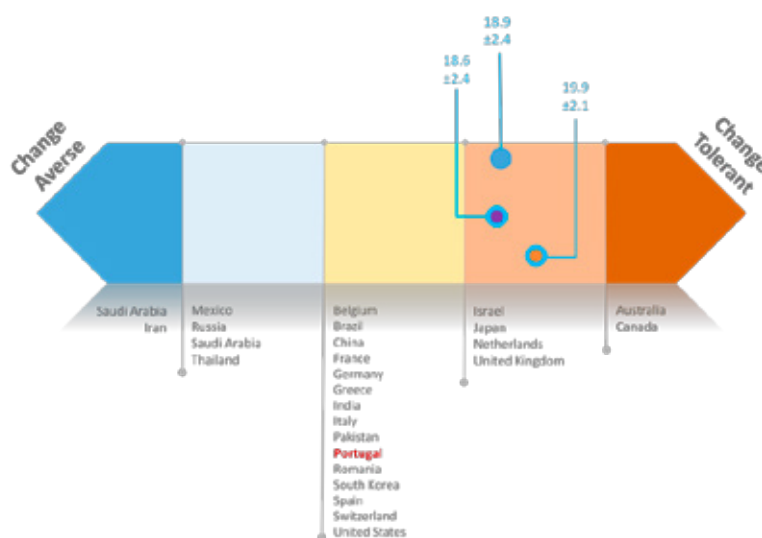


Figure 18. Change tolerance – University of Aveiro

We see large groups of young academics leaving Portugal in search of job opportunities abroad. To move away from your country and build your future in another country, you are willing to change.

3.7. Work-Private life balance

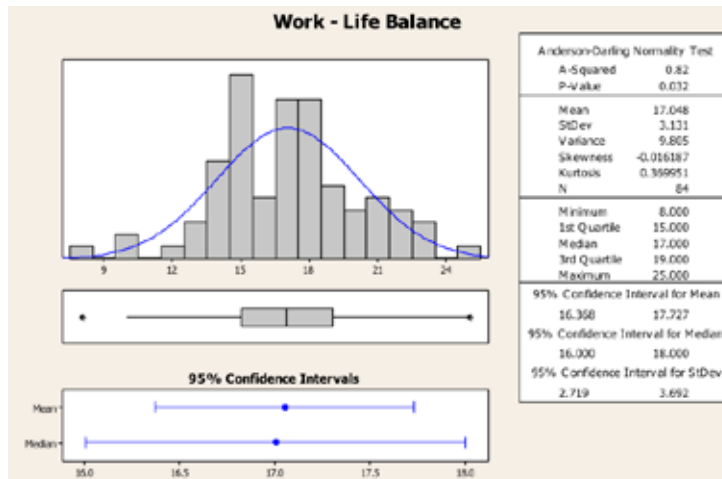


Figure 19. Work-Private life balance

“Many Portuguese people feel a tension between their working lives and family responsibilities and their personal well-being suffers as a consequence. In OECD and other European studies, women in particular reported suffering from a poor work-life balance. Indeed, many Portuguese women reported that keeping a healthy balance between work and life was not easy.

An important aspect of work-life balance is the time spent at work: about 8% of men spend more hours in paid work, compared with 3% for women.

Compared with other European countries, Portugal places greater emphasis on family values although younger generations are much more career oriented than their parents were. Even the extended family is quite closely bound and members are usually very loyal to their families.” (Passport to trade 2.0, 2014b).

Facts:

In the European community, the employment status of persons living in households as couples with children are the highest in Slovenia 78% and Portugal 68%. More surprisingly, the employment rate of women actually increased in the presence of children in Portugal and Slovenia.

“Given the assumption that working women remain disproportionately involved in unpaid domestic and caring activities – an assumption supported by evidence from the survey [...] – a key focus in the work-[private] life balance debate has been the specific pressures on working women.” (Fourth European Working Conditions Survey, 2009, p.72).

Based on results from the European Working Conditions Survey (2009), it is interesting to note that men report more dissatisfaction with their work–private life balance than women. However, even among both sexes working full-time, a somewhat higher proportion of men (24% for men against 20% for women – data not shown) have a negative perception of their work–private life balance.

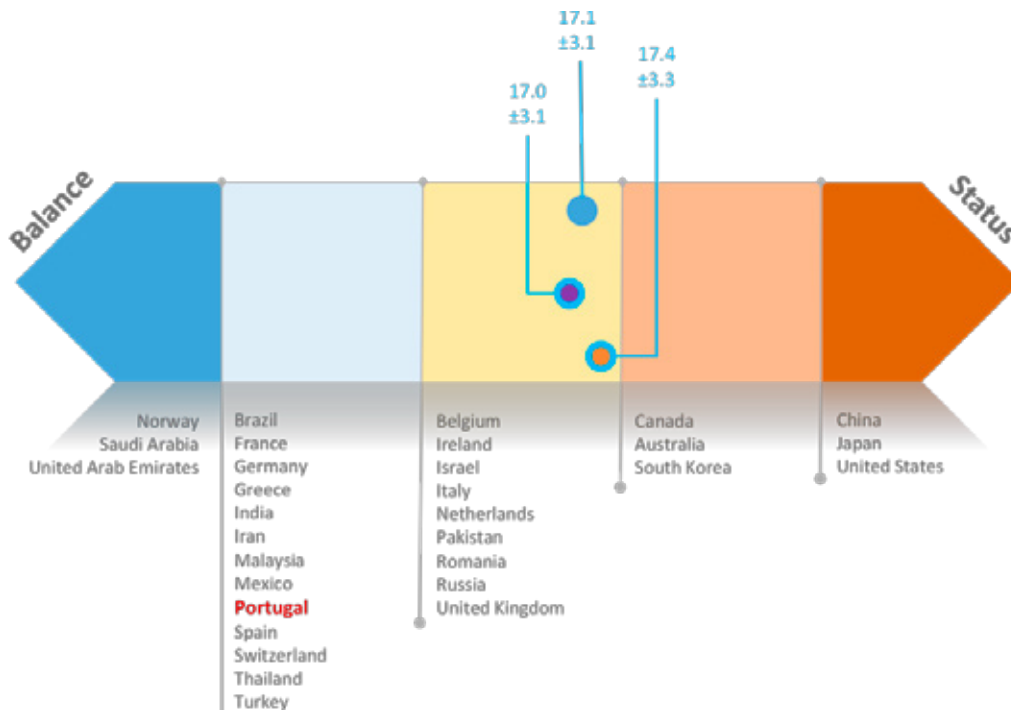


Figure 20. Balance vs. Status

a. Differences Total Population versus Total Portuguese data.

The students (17.05) score two blocks higher than the average Portuguese population (11.5). They are young and want to start and be successful in their career. They match the profile of the Canadians and South Koreans.

Young academics will leave Portugal to have a career in another country.

b. Differences Female student population versus Male student population. There is small tendency in favour of family life with the female students. This is influenced by an outlier (score of 8). Is there a student with a baby?

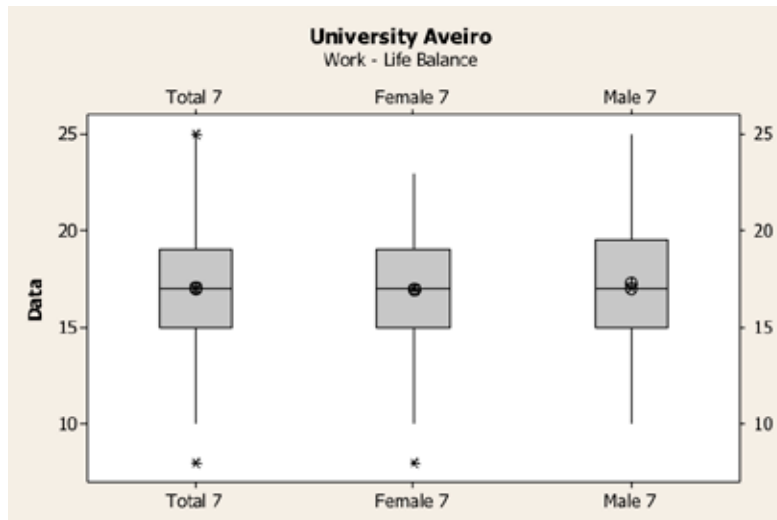


Figure 21. Work-Life balance – University of Aveiro

References

- Domínguez-Folgueras, M., & Castro-Martín, T. (2008). Women's changing socioeconomic position and union formation in Spain and Portugal. *Demographic Research*, vol.19(41), pp.1513-1550. DOI: 10.4054/DemRes.2008.19.41.
- Fourth European Working Conditions Survey (2009). Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/4EWCS/ef0698/chapter9.pdf>, accessed on 01-02-2016.
- Expatica (2016). Culture and social etiquette in Portugal. Available at: http://www.expatica.com/pt/about/culture-history/Culture-and-social-etiquette-in-Portugal_106561.html, accessed on 01-02-2016.
- Geertz, C. (1977). *Interpretation of cultures*. New York, Basic Books.
- Kwintessential (2014a). Intercultural management – Brazil. Available at: <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/brazil.html>, accessed on 01-02-2016.
- Kwintessential (2014b). Intercultural management – Portugal. Available at: <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/portugal.html>, accessed on 01-02-2016.
- Kwintessential (2014c). Portugal – Language, Culture, Customs and Etiquette. Available at: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/portugal.html>, accessed on 01-02-2016.
- Passport to Trade 2.0 (2014a). Portugal – Portuguese business culture. Available at: <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/>, accessed on 01-02-2016.
- Passport to trade 2.0 (2014b). Work-life balance. Available at: <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/work-life-balance-in-portugal/>, accessed on 01-02-2016.
- PRLog (2010). Etiquette of Portuguese/Brazil – I. Available at: <https://www.prlog.org/11165703-etiquette-of-portuguesebrazil.html>, accessed on 01-02-2016.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd edition. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Solomon, C.M., & Schell, M.S. (2009). *Managing across cultures – The seven keys to doing business with a global mindset*. USA, McGraw-Hill.

TechTarget (2016). Generation Facebook (Generation F). Available at: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Generation-Facebook-Generation-F>, accessed on 01-02-2016.

Wikipedia (2016). Machismo. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/machismo>, accessed on 01-02-2016.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture – Understanding Diversity in global business*. London, Nicholas Brealey Publishing.

Inovação: Alfaiataria – A Tradição Modernizada

Ana Sofia Lima¹, Beatriz Rodrigues², Carolina Lopes³, João Palma⁴

¹Departamento da Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), sofiacamposlima@ua.pt

²Departamento da Economia, Gestão e Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), beatrizgirior@ua.pt

³Departamento da Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), carolina.santos@ua.pt

⁴Departamento da Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), joaospalma@ua.pt

Resumo

O principal objetivo deste estudo de caso é perceber a importância de uma estratégia de inovação para o bom desempenho organizacional.

Este estudo debruça-se sobre a empresa DAVION, Vestuários S.A que se dedica à produção de fatos sob medida (*made-to-measure*, MTM) e investiga como uma estratégia de inovação determina a sua posição no mercado. Para isso foi realizada uma entrevista presencial, de carácter qualitativo, ao Sr. Mário Brito (CEO) de forma a obter informação concreta e pertinente para a elaboração do estudo de caso.

Este estudo demonstra que a DAVION, Vestuários S.A mantém uma vantagem competitiva bem estruturada. Estrategicamente, a DAVION aposta na inovação orientada para o cliente, onde a diferenciação e a produção de produtos únicos se traduz no *core business* da empresa.

Para o efeito a inovação dos processos foi essencial, tendo em conta os padrões e a metodologia a que o novo produto obriga. Outro requisito do qual depende a estratégia de inovação é o capital-humano, onde existe uma exigência acentuada de mão-de-obra motivada e qualificada.

Este estudo pretende contribuir para a compreensão da inovação orientada para o cliente, da customização enquanto forma de satisfazer as necessidades personalizadas do cliente (Wang et al., 2016) e de como esta estratégia se reflete numa fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chave: caso de estudo, capital humano, diferenciação, inovação, produção.

Introdução

Este trabalho envolveu uma revisão da literatura (sobre vantagem competitiva, inovação, orientação para o mercado, e diferenciação e customização) e um esforço de trabalho de campo (uma entrevista realizada ao Diretor Geral da DAVION, empresa que faz fatos masculinos à medida e em série, inclusive para personalidades de renome, tais como o futebolista David Beckham). O trabalho é assim um caso de estudo descritivo, que procura evidenciar o sucesso da DAVION, que opera na indústria têxtil, mas de forma diferenciada. Na análise crítica do caso conclui-se que o sucesso é um encontro de vários fatores, humanos, tecnológicos e de inovação contínua.

2. Revisão da literatura

2.1. Vantagem Competitiva

O contexto atual caracteriza-se por rápidas mudanças nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais; e a capacidade de gerar e absorver inovações é crucial para que um agente económico se torne competitivo. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se extremamente relevante a aquisição de novas competências e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade dos indivíduos, empresas, países e regiões, de aprender e transformar essa aprendizagem num fator de competitividade.

O conceito de vantagem competitiva é caracterizado por se obter uma posição única e defensável no médio-longo prazo. O caráter específico da estratégia e da vantagem competitiva impõe a necessidade de se ser flexível e de se lidar com a incerteza.

O problema da vantagem competitiva não se aplica a ter uma excelência operacional superior em comparação com os concorrentes ou ações mais efetivas em relação aos rivais, mas refere-se a fazer algo diferente (Porter, 1996). Empresas rentáveis, de crescimento rápido, atraem a atenção dos concorrentes interessados em ganhar uma posição competitiva distinta – tudo que tem sucesso comercial atrairá atenção dos rivais e será alvo, no caso de produtos, de engenharia inversa [*reverse engineering*] (Porter, 1980).

A vantagem competitiva diz respeito a um fator ou vários fatores que tornam a organização bem-sucedida, mas as fontes do sucesso são por vezes difíceis de ser reproduzidas por concorrentes, a não ser em certos mercados tecnológicos, de ciclo rápido (Hitt et al., 2011). Estudos existentes indicam diferentes fontes de vantagem competitiva tais como: recursos e capacidades (de gestão e outras) da organização, inovação e criatividade (capacidade para produzir novidade), velocidade de atuação (fazer rápido é um pré-requisito em muitos mercados), capacidade para desenvolver e implementar estratégias eficazes, a capacidade de ser uma empresa que aprende (*learning organization*), alavancagem da tecnologia, que pode ser exclusiva, cultura organizacional (valores, atitudes, espírito de trabalho e de equipa), flexibilidade organizacional, capacidade para construir uma reputação e marca de renome, e a capacidade para construir uma rede (*networking*) (Hitt et al., 2011; Sołoducho–Pelc, 2014).

2.2. Inovação

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação consiste na implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional a aplicar nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho e o conhecimento.

Hoje em dia a inovação é considerada um desafio para todas as empresas devido à concorrência no mercado, à globalização e ao rápido desenvolvimento da tecnologia (Gonçalves e Oliveira, 2010). Inovação pode ser definida como o aproveitamento com sucesso de uma invenção de forma que

os consumidores percebam a criação de valor (Kalkan et al., 2014). A inovação permite, também, otimizar processos de fabrico, alavancar a modernização tecnológica, podendo até proteger a empresa dos ciclos económicos.

Neste contexto, importa-nos estudar e sustentar com base na literatura apenas dois tipos de inovação: inovação de produto e inovação de processo.

A par disto torna-se necessário mencionar quais as barreiras que se impõem à inovação nos mais diversos sentidos, incluindo barreiras humanas (dificuldade e falta de motivação para a evolução, no seio das empresas), tecnológicas (adaptação a novas tecnologias) e de carácter financeiro (a inovação envolve muito investimento, a Intel, a título de exemplo, gastava em 2004, \$4 biliões por ano, em pesquisa e desenvolvimento (MacCormack e Herman, 2004)).

Decisivo na implementação bem-sucedida da inovação estratégica é a existência de colaboradores empenhados na construção e no reforço do potencial de inovação da sua empresa.

Essencial para o sucesso nesta área é também a identificação antecipada de áreas de risco de forma a optar pelas decisões mais adequadas no sentido de se aumentar a probabilidade de sucesso na implementação da inovação estratégica no negócio.

2.4. Inovação de Produtos e Processos

A inovação, como atividade estratégica que a gestão pode controlar, é um conceito que pode ser subdividido em inovação de produto e inovação de processos.

A inovação de produto, segundo Prajogo (2015) é definida como o desenvolvimento ou utilização de novos componentes, funcionalidades e tecnologias para a produção de novos produtos. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação de produto como a introdução de um bem ou serviço novo (que ainda não existia comercialmente no mercado), ou significativamente melhorado (indo a inovação de incremental a disruptiva, de acordo com as melhorias implementadas). Melhorias poderão ser em especificações técnicas, componentes e/ou materiais, envolver o *software* incorporado (o programa informático), facilidade de uso (*usability*) ou outras características funcionais.

A inovação dos processos, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), prende-se com a implementação de um novo ou significativamente melhorado método de produção (que poupe, por exemplo, custos e tempo, ou que seja muito mais seguro) ou distribuição (forma de chegar ao cliente). Isso inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *software*.

Deve haver um ajuste entre estratégias de inovação e as condições do meio ambiente (Prajogo, 2015).

Muitos estudos enumeram fatores como a gestão, os recursos humanos, a capacidade tecnológica e a cultura organizacional como sendo essenciais para a estratégia de inovação (Prajogo, 2015), seja ela inovação de produto, de processo ou ambas.

2.4. Orientação para o Mercado

A inovação contribui significativamente para o crescimento da empresa e está intimamente ligada ao desenvolvimento de novas soluções para atender às necessidades dos clientes e do mercado.

A inovação baseada numa orientação para o mercado, onde as necessidades do cliente são colocadas no centro da sua estratégia organizacional, pode contribuir para o desempenho global da organização, para além de impulsionar o crescimento económico. Um dos riscos da inovação é, não havendo orientação para o mercado e para o cliente, pode não haver adesão deste. Investidores de *venture capital* (capitais de risco) analisam se o mercado irá ter adesão ao produto novo do empreendedor, por exemplo, e farão a sua opção de investimento com base nesta premissa. As empresas orientadas para o mercado terão, idealmente, um *strategic fit*, com o seu mercado, desde o seu início.

Esta orientação para o cliente ou para o mercado, ao longo deste artigo, vamos usá-las como sinónimas, como também defendem vários autores.

Os objetivos de negócio terem a ver com a satisfação de cliente é importante, e esta ligação deve ser sempre monitorizada (Verhoef e Leeflang, 2009). Para o supracitado, recolher feedback dos clientes pode ser muito importante para a continuada renovação da oferta (empresas de software, tais como a Sage, aperfeiçoaram esta competência organizacional).

A orientação para o cliente ou para o mercado está positivamente relacionada com a capacidade de inovação. A customização em massa e a satisfação dos clientes de uma forma personalizada é uma tendência crescente (vejamos os casos das latas de Coca-Cola com nomes próprios, adaptados aos diferentes países, ou as sapatilhas Nike que podem levar o nome do cliente), o que tem um efeito positivo no desempenho da organização.

2.5. Diferenciação e Customização

A competitividade crescente e a necessidade das empresas se diferenciarem dos seus concorrentes e ganharem vantagens competitivas face aos mesmos conduziram ao aparecimento de novas opções estratégicas, de entre as quais se destaca a customização em massa (Gomes et al., 2011; Jha et al., 2016).

A partir das definições existentes na literatura sobre o tema, podemos referir-nos à customização em massa como sendo uma estratégia de produção de produtos únicos, atendendo às necessidades específicas dos clientes, no menor tempo e custos possíveis e em grande escala (Silveira et al., 2001, Jafari et al., 2015; Jha et al., 2016; Hankammer et al., 2015).

Neste sentido, o grande desafio que se coloca às empresas é o de agregar flexibilidade e rapidez ao seu sistema produtivo, dotando-o da capacidade de produzir produtos personalizados de acordo com as especificações dos clientes e entregando nos prazos exigidos, a custos reduzidos (Silveira et al., 2001; Machado et al., 2008 e 2009, Hankammer et al., 2015).

Para o efeito as empresas deverão identificar e desenvolver um conjunto de recursos de natureza tecnológica e humana que as capacitem para a implementação da customização em massa.

A utilização de novas tecnologias de produção e de sistemas de informação que viabilizem a redução dos tempos e custos produtivos, aumentem a produtividade e tornem possível a obtenção de escala, são fundamentais para este conceito.

Para haver customização é importante haver qualificação da mão-de-obra, pois será a polivalência e a multifuncionalidade dos recursos humanos que determinará o grau de flexibilidade do sistema produtivo. Também é fundamental a realização de parcerias com os vários intervenientes

da cadeia de valor, nomeadamente fornecedores de matéria-prima, os quais são essenciais à garantia de qualidade e de cumprimento dos prazos de entrega dos produtos aos clientes (Silveira et al., 2001; Machado et al., 2008 e 2009).

O sucesso da implementação da customização em massa depende, portanto de um conjunto de fatores internos e externos à organização (Silveira et al., 2001; Machado et al., 2008 e 2009), incluindo haver condições de mercado apropriadas assim como partilha de conhecimento (as empresas devem promover uma cultura de conhecimento e partilha de informação ao longo da cadeia de valor, pois serão os benefícios resultantes da eficiente utilização das informações recolhidas junto dos clientes que possibilitarão a agregação de valor aos produtos).

Em relação ao produto, existem vários níveis de customização proporcionados pelas empresas aos seus clientes, os quais são definidos conforme o tipo de produto em questão. A customização pode ocorrer ao nível do projeto ou a partir da etapa de fabrico do produto, sendo que a eficiência da customização em massa está na modularização que consiste em projetar, desenvolver e produzir partes padronizadas que possam ser combinadas de múltiplas maneiras, dando origem a diferentes modelos de produtos finais. O princípio do *postponement* corresponde ao retardamento de certas atividades de diferenciação do produto até ao momento do recebimento da encomenda, pelo que contribui igualmente para os objetivos da customização em massa (Jafari et al., 2015).

Podemos considerar os seguintes níveis de customização em massa (Silveira et al., 2001; Machado et al., 2008 e 2009; Jafari et al., 2015):

- *Design* (o projeto é desenvolvido em colaboração com o cliente)
- *Fabrication* (o produto é produzido por encomenda a partir de projetos padronizados)
- *Assembly* (o produto é produzido a partir de componentes modulares para gerar configurações variadas)
- *Additional custom work e Additional services* (serviço adicional para atender a necessidades específicas dos clientes)
- *Package and Distribution* (customização das embalagens e da própria forma de distribuir o produto)
- *Usage* (customização realizada após a entrega do produto, sendo efetuada pelo próprio cliente)

Os autores (Silveira et al., 2001; Machado et al., 2008 e 2009; Jafari et al., 2015) concluem que uma empresa pode oferecer aos seus clientes mais do que um nível de customização e que quanto maior for o grau de customização maior será o potencial para conseguir vantagens competitivas face aos concorrentes.

A diferenciação por via da customização apresenta-se também como uma barreira à entrada de concorrentes no setor, uma vez que esta opção estratégia exige a existência de um conjunto de competências que têm de ser adequadamente desenvolvidas para se atender às necessidades específicas dos clientes (Machado et al., 2008 e 2009).

3. Metodologia

Após o estudo e a revisão de vários conceitos ligados à inovação como estratégia, importa perceber como estes conceitos se aplicam e estão relacionados num exemplo de um caso real.

Assim o objetivo é perceber, a partir de um estudo de caso – DAVION Vestuários S.A – como esta empresa se posiciona a partir de uma estratégia de inovação.

Para a elaboração deste artigo, como principal fonte de informação, recorreremos a uma ferramenta de caráter qualitativo, trabalhada de raiz – uma entrevista presencial, e cerca de uma hora. Esta entrevista foi realizada ao diretor geral da empresa em causa, que prontamente se mostrou disponível. A entrevista (gravada em áudio e transcrita) baseou-se num guião previamente estruturado com questões relacionadas com a atividade chave da DAVION e, mais concretamente, perguntas relacionadas com a estratégia adotada. À medida que a entrevista decorria foram surgindo perguntas, que embora não tivessem nos planos, se tornaram pertinentes para o estudo em causa (entrevista semiestruturada).

Para isso, previamente efetuou-se uma pesquisa no Science Direct e Emerald Insight de forma a obter informação pertinente e sustentável baseada em artigos científicos.

O principal objetivo deste artigo é contribuir para o conhecimento sobre inovação a partir deste exemplo, uma estratégia empreendedora no setor têxtil que mostra como a inovação de um produto e de processos pode contribuir para uma vantagem competitiva.

4. Estudo De Caso

O texto relativo à DAVION – Vestuários S.A foi escrito a partir de informações recolhidas do web site (<http://www.davion.pt/pt>) e da entrevista ao Sr. Mário Brito, diretor geral da DAVION, realizada no dia 31 de Outubro de 2015, no decorrer de uma visita às instalações da empresa em Oliveira do Hospital.

4.1. O Historial

A DAVION é uma empresa familiar portuguesa, situada no concelho de Oliveira do Hospital, distrito de Coimbra, dedicada à confeção e distribuição de vestuário masculino.

Foi fundada em 1957 (1ª geração) com a designação social de Brialex e destinava-se quase exclusivamente à confeção de produtos de inverno. Em 1973 (2ª geração) dá início ao negócio da confeção de fatos de homem termocolados sob uma marca própria, a Charles Guy e em 1993 (3ª geração) é constituída a DAVION com o objetivo de produzir e comercializar vestuário masculino para o mercado *private label* (produção para marcas de terceiros). Tendo-se especializado na confeção de fatos semi-tradicionais (*half canvas*) iniciou um processo de fidelização dos seus clientes, primando pela qualidade ao nível da fabricação do produto.

Em 2000 e ainda no âmbito da produção de fatos de homem termocolados inicia operações de subcontratação na Europa de leste, as quais consolida em 2006 com o alargamento do âmbito da produção para outro tipo de vestuário masculino.

Em 2006 dá início à confeção do produto feito à medida (*Made to measure* – MTM), ainda que só em 2012 assuma o desenvolvimento estratégico desta opção – alicerçada na qualidade dos fatos confeccionados numa base semi-tradicional – e tendo como objetivo oferecer um produto/serviço personalizado ao mercado através de uma produção *time to market* adequada ao segmento

alvo. Inicia assim o fornecimento de um produto confeccionado à medida de cada consumidor final, permitindo às marcas suas clientes oferecer um serviço personalizado nas suas lojas, atendendo ao gosto individualizado dos seus clientes. “Através desta estratégia a DAVION veste ou vestia personalidades como David Beckham, José António Camacho, Jurgen Klinsmann, David Bowie, Pierce Brosnan, Morgan Freeman e Robbie Williams” (informação do website corporativo www.davion.pt, acessido em 15 de novembro de 2015).

Em 2007 dá início à diversificação geográfica da sua carteira de clientes, estratégia que tem vindo a consolidar até à atualidade, estando hoje presente em lojas de 18 países (Espanha, França, Holanda, Suíça, Itália, Alemanha, Reino Unido, Arménia, Rússia, Hong Kong, Moçambique, Áustria, Panamá, EUA, Austrália, Nova Zelândia, Noruega e Brasil). A sua presença no Brasil foi ainda marcada pela criação, em 2013, de uma empresa local EuroExis – Comércio, Importação e Exportação, Lda. para gerir e desenvolver a presença comercial da DAVION neste país.

4.2. A Empresa

A DAVION é uma empresa com uma longa tradição na confeção de vestuário masculino, com conhecimento e experiência do processo produtivo, do produto e do mercado. A sua proposta de valor é baseada nos conceitos de confiança e conformidade com os requisitos dos clientes, através da melhor relação preço-qualidade-personalização.

Atua no segmento B2B (Business-to-Business – vende a empresas) não possuindo marca própria de vestuário, operações de retalho ou venda de produtos diretamente ao consumidor final.

Em 2012 a DAVION atingiu um volume de negócios de 28 M€. Possui atualmente 4 unidades produtivas, situadas em Portugal e na Bulgária, as quais têm capacidade para produzir anualmente cerca de 50.000 fatos personalizados e 250.000 fatos/casacos de produção em série.

Produz e comercializa para empresas de retalho de todas as dimensões, a partir de três gamas de produtos:

- Produção de fatos e casacos para homem feito à medida – sobre um modelo pré-desenvolvido ou a desenvolver, numa gama de tamanhos, com opções pré-definidas e um conjunto variado de tecidos e acessórios é oferecido um produto de alta qualidade, com possibilidades infinitas de personalização de cada peça atendendo às especificações individuais de cada um dos clientes finais;
- Produção de pequenas coleções de fatos e casacos para homem – é oferecido um produto de alta qualidade, personalizado, em pequena ou média escala, dando a cada cliente a possibilidade de lançar no mercado várias coleções ao longo do ano.
- Controlo de produção e fornecimento em larga escala de vestuário para homem – destinado a grandes cadeias internacionais de retalho.

Para dar suporte ao modelo de negócio feito à medida e decidida a oferecer um produto personalizado completo e integrado, a DAVION coloca à disposição do seu cliente um conjunto de serviços:

- Desenvolvimento de novos modelos de vestuário masculino através da sua equipa de alfaiates e com o apoio de sistemas de CAD (*Computer Aided Design*);

- Acompanhamento personalizado ao nível do aconselhamento, seleção e aquisição de tecidos e acessórios graças à longa tradição de boas parcerias com os melhores fornecedores;
- Embalamento e expedição personalizada de encomendas específicas.

Nos últimos quatro anos, a DAVION tem introduzido com sucesso várias melhorias no seu sistema produtivo, desde a implementação de sistemas de CAD, à automatização dos processos de modelização e corte e à aquisição de maquinaria de ponta para a costura e prensas.

Apostou igualmente no desenvolvimento de sistemas de informação para a receção e gestão das encomendas, tendo implementado um processo integrado e automatizado de gestão de encomendas que prevê inclusivamente o fornecimento diário de informação relativa ao estado de cada encomenda na linha de produção (corte, costura, prensas, armazém ou expedido) aos clientes.

O processo de customização MTM, embora complexo, encontra-se simplificado e é realizado quase exclusivamente pelo próprio cliente:

- i. O cliente deverá selecionar o modelo desejado da lista de modelos que lhe são disponibilizados e que foram previamente configurados no processo de configuração do programa cliente MTM;
- ii. O cliente deverá selecionar o tipo de vestuário desejado, isto é, fato de três peças, fato de duas peças, casaco, calça ou colete;
- iii. Indicar o tamanho *standard* de cada uma das peças desejadas;
- iv. Escolher o tecido de uma vasta lista de tecidos MTM disponibilizados para este programa; ou solicitar a aquisição de um *coupon* de tecido (amostras);
- v. Escolher as opções e os acessórios (botões, cores das linhas, número e tipo de bolsos, bordados, etc.) desejados a partir das inúmeras possibilidades que têm à sua disposição;
- vi. Indicar as adaptações/alterações de medidas relativamente à amostra, disponível em tamanho *standard*, que se encontra na loja e que foi previamente produzida durante o processo de configuração do programa Cliente MTM.

(do website www.davion.pt, acedido a 10 de novembro de 2015)

Assim, todo o processo produtivo de vestuário feito à medida está atualmente baseado em tecnologia e sistemas de informação, desde a receção e gestão das encomendas dos clientes, passando pela modelização, corte, costura e prensas até à faturação e informação de gestão.

A DAVION apostou igualmente na qualificação dos seus recursos humanos, possuindo uma equipa altamente experiente e motivada (aspeto referido na entrevista, a motivação, embora reconhecendo a dificuldade desta faceta humana; havendo proximidade entre a gestão e os colaboradores consegue-se impulsionar os níveis de motivação e dedicação para os níveis pretendidos e exigidos para um produto diferenciado de qualidade). Na unidade produtiva da empresa em Portugal existem cerca de 250 profissionais entre alfaiates, modelistas, especialistas em corte, costureiras e comerciais, entre outros.

4.3. Análise Crítica

A revisão da literatura contribuiu para uma perceção de que atualmente a inovação é um tema de grande interesse e preocupação para as empresas, na medida em que contribui para a criação

de vantagens competitivas face aos concorrentes. A inovação tornou-se assim numa componente essencial da estratégia de crescimento e da estratégia competitiva das empresas.

A DAVION optou por uma estratégia competitiva baseada na diferenciação do seu produto, tendo-se especializado na produção personalizada de vestuário masculino. Combinando uma experiência artesanal tradicional com processos produtivos baseados na tecnologia, nos sistemas de informação, numa mão-de-obra altamente qualificada e no estabelecimento de parcerias ao longo da cadeia de valor a empresa construiu uma base bastante sólida e automática para a produção de fatos e casacos personalizados.

Neste caso é notável a orientação para o cliente, a partir da inovação do produto e dos processos. A DAVION oferece soluções de forma a satisfazer as necessidades do mercado. O cliente é o motivo da implementação desta estratégia inovadora. O entrevistado Mário Brito (2015) enumera alguns fatores – confiança, serviço, preço – como essenciais nesta tentativa de ir ao encontro das necessidades dos clientes, afirmando “é fundamental”. A estratégia orientada para o cliente é primordial para a inovação (Wang et al., 2016). A customização e a personalização satisfazem e atendem as exigências do mercado (Wang et al., 2016) e a DAVION oferece “ao consumidor final um produto feito especificamente para ele, com as medidas que ele pretende, com as cores do tecido que ele pretende, com a personificação do produto” (segundo o entrevistado) e acrescenta dizendo que “é importante ter a capacidade para que os clientes possam ser mais fiéis e para poder dar uma resposta às necessidades dos clientes” (entrevistado Mário Brito, 2015).

De acordo com a revisão da literatura, o processo de inovação poderá implicar um investimento em capital físico, sendo que no caso da DAVION, a empresa tem suportado efetivamente a inovação do produto e do processo através da realização de um forte investimento. Esse investimento tem como principal objetivo o aumento da capacidade da empresa e o reforço da sua posição no mercado.

Interessante é perceber que o aumento da capacidade produtiva advém da necessidade de inovação da empresa, que está a diversificar a sua produção para que, “deixe de ser apenas uma produção de grande serie/quantidade para incluir também uma produção feita à medida” (entrevistado Mário Brito, 2015). Apesar da forte inovação, tanto a nível de produto como de processos, a organização não quer perder as encomendas para a produção em grande serie, ou seja, existe a preocupação de manter/ aumentar os níveis de produção.

A necessidade de duplicar a produção faz com que a empresa possa avançar, numa estratégia de “curto, médio prazo”, para um processo de aquisição de outra unidade produtiva. A DAVION tem experiência em parcerias de produção pois atualmente já existe uma empresa na Bulgária que produz exclusivamente para a DAVION, segundo informações de Mário Brito (2015). Esta fábrica na Bulgária é a responsável pela produção de fatos em grande serie.

Para concretizar a sua estratégia a DAVION teve necessidade de investir em novas tecnologias e equipamentos, porque “para este tipo de produto que estamos a fazer na DAVION, que é um produto muito personalizado, há determinado equipamento que é específico para fazer algumas operações” (entrevistado Mário Brito, 2015). A ideia é, a partir de algumas operações manuais e recorrendo a algum equipamento específico e adequado, conseguir fazer parecer um produto único (que o é) concebido por um alfaiate.

A DAVION inovou nos processos e nos métodos de confecção dos fatos à medida, os quais são minuciosos e incluem muitas operações feitas manualmente, como por exemplo as costuras do fato. Nesse sentido não existem margens para erros. Citando o entrevistado (Mário Brito, 2015): “se uma encomenda for de quinhentos ou mil fatos, se houver um erro não se nota”. Por outro lado, se algo correr mal na encomenda de um fato à medida, que são unitários e uma encomenda corresponde apenas a um fato, é uma encomenda inteira e um cliente que está em causa.

Pólter et al. (2010) acredita que a inovação de processos é melhorar a logística, que é uma atividade de apoio relevante. A DAVION tem uma capacidade de resposta muito elevada, com prazos médios de entrega curtos, tendo em conta o tempo de produção necessário para estes produtos em específico. Assim, o prazo de entrega são quinze dias, e “é tudo muito rápido e é preciso estar preparado” (entrevistado Mário Brito, 2015).

Segundo Porter (1980) a inovação dos processos aumenta a barreira à entrada de novos concorrentes, e o mesmo acontece nesta organização. O entrevistado Mário Brito (2015) afirma que não há muitas fábricas a fazer o mesmo que a DAVION, “dentro dos padrões e da metodologia que é utilizada”. Neste contexto, e segundo a DAVION, esta aplica novos processos de forma a competir com outras empresas e satisfazer as necessidades dos seus clientes.

A DAVION apostou na qualificação dos recursos humanos pois segundo as palavras do entrevistado (Mário Brito, 2015) no negócio dos fatos à medida, os funcionários desempenham um papel essencial na produção, sendo necessário uma maior “concentração” e “responsabilidade”. O investimento em capital humano para a concretização desta estratégia tem sido notável e tem-se traduzido num custo elevado para a empresa. Os últimos anos têm sido marcados por um aumento substancial do número de colaboradores. A necessidade de aumentar a capacidade produtiva foi demonstrada pelo entrevistado, CEO da DAVION, Mário Brito (2015): “estamos a avançar num aumento da capacidade produtiva e nos últimos meses aumentámos o número de quadros e pessoas na empresa”.

A necessidade de envolver os recursos estende-se a toda a cadeia de valor, pelo que a empresa tem feito um grande esforço para garantir não só a qualificação dos seus trabalhadores e a capacidade e flexibilidade do seu processo produtivo, como também a qualidade e diversidade das matérias-primas, através de parcerias com os fornecedores pois “...no mercado dos fatos à medida os desafios são outros...” (entrevistado Mário Brito, 2015).

Em resumo, a DAVION alcançou portanto uma vantagem competitiva de diferenciação através do desenvolvimento de um conjunto de fatores de diferenciação, bem como através da criação de valor para os seus clientes a qual é baseada em confiança e conformidade: “A linha de produto MTM da Davion, baseada na utilização dos melhores tecidos a nível mundial (...) baseada em standards de produção de alta qualidade, com uma enorme gama de opções de personalização e produzida em Portugal, dá a oportunidade aos nossos clientes de alavancar o valor da sua marca pela introdução no seu portfolio de produtos, de uma nova oferta/serviço para segmentos alvo de maior valor acrescentado, com um produto e serviço personalizado sob medida e de alta qualidade” (website corporativo www.davion.pt, acedido a 17 novembro 2015).

Por outro, “o nosso modelo de negócio MTM no qual encomendas unitárias são processadas e produzidas numa base de pedido a pedido, dá aos nossos clientes a oportunidade estratégica de

desenvolver modelos de vendas sem risco de *stock* ou grande investimento inicial, alavancando os seus lucros e valor acrescentado aos consumidores finais. Mesmo para produções de coleções pronto-a-vestir em pequenas séries, as quantidades encomendadas podem permitir um negócio com risco de stock quase nulo” (website corporativo www.davion.pt, acessido a 17 novembro 2015).

Os desafios que se colocam atualmente à DAVION são os seguintes: por um lado, a consolidação da opção estratégica, ideia realçada pelo CEO da DAVION no decurso da entrevista, para o que se torna fundamental envolver os colaboradores na nova dinâmica da empresa. Por outro lado, a capacidade de se adaptar rapidamente a novas situações e realizar mudanças mediante as necessidades efetivas pois “(...) hoje em dia a DAVION conta com mais de 50 clientes espalhados pelo mundo, enquanto que há apenas três anos contava apenas com 5 clientes (...)”.

5. Conclusão

O contexto atual caracteriza-se por rápidas mudanças nos mercados e nas organizações e é necessário que as empresas criem capacidade de forma a desenvolver uma estratégia competente, capaz de responder aos vários desafios que se apresentam.

Este estudo de caso demonstra, em primeiro lugar, que a orientação para o mercado e para o cliente tem uma relação e um efeito positivo sobre a capacidade de inovação e sobre o desempenho da empresa. A satisfação do cliente e a criação de valor são fatores que promovem a competitividade e aumenta a probabilidade de sucesso. A possibilidade de uma empresa se diferenciar a partir da customização faz com que esta consiga responder e ir de encontro às necessidades dos clientes mais exigentes.

O caso de estudo demonstra, em segundo lugar, que a estratégia de inovação conduz as organizações a melhorarem e/ou criarem novos processos de forma a melhorar e atingir alta performance na produção, bem como responder com rapidez e flexibilidade a novas situações e necessidades.

O nosso estudo enfatiza também a necessidade de apostar e investir em mão-de-obra motivada, qualificada e responsabilizada quando se implementa uma estratégia de inovação, pois o caso DAVION demonstra que o sucesso desta estratégia resulta da forte aposta no capital humano e nas infraestruturas.

Conclui-se que a inovação é uma estratégia base para que outras possam ser implementadas, contribuindo para o crescimento da organização e para o seu posicionamento no mercado.

Apresentamos um esquema (figura 1) que contribui para uma melhor compreensão da DAVION. Elucida como uma empresa diferenciadora precisa de unir vários fatores para conseguir estar no mercado de forma sustentada.



Figura 1. Modelo Estratégico DAVION (elaboração própria)

Agradecimentos

Agradece-se à empresa em causa e nomeadamente ao Sr. Mário Brito pela sua disponibilização, contributo e verificação para a realização deste estudo. Agradece-se, também, ao Prof. Dr. Manuel Au-Yong Oliveira pela dedicação e rigor na revisão do artigo.

Referências

- Jha, A.K., Bose, I., Ngai, E.W.T. (2016). Platform based innovation: The case of Bosch India. *International Journal of Production Economics*, 171 (Part 2), January, 250-265. doi:10.1016/j.ijpe.2015.09.037
- Gomes, J.P., Martins, P.P., Lima, R.M. (2011). Benefícios e desafios da Customização em Massa – Encontro Nacional Engenharia e Gestão Industrial.
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA, 257-268.
- Hankammer, S., Steiner, F. (2015). Leveraging the sustainability potential of mass customization through product service systems in the consumer electronics industry. 7th Industrial Product-Service Systems Conference – PSS, industry transformation for sustainability and business.
- Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. 9ª ed., Mason, USA: South-Western.
- Jafari, H., Nyberg, A., Osnes, T.-L., Schmitz, A. (2015). Customization in bicycle retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, March, 77-90. http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.12.004.
- Kalkan, B. Adnan, Arman, C. O. Mutlu (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, September, 150, 10th International Strategic Management Conference 2014, 700-707. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.025

- Machado, A., Moraes, W. (2008). Estratégias de customização em massa: evidências e análises em empresas do sector de confecção de artigos de vestuário. *Revista Base da UNISINOS*, 5(1).
- Machado, A., Moraes, W. (2009). Da produção em massa à customização em massa: sustentando a liderança na fabricação de motores elétricos. *Cadernos EBAP.BR*, dezembro, 7(4). <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000400004>
- MacCormack, A., Herman, K. (2004). Intel Research: Exploring the future. Harvard Business School case 9-605-51.
- OCDE (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3ª ed. OECD Publishing. European Commission.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, NY, USA.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Prajogo, D.I. (2015). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Silveira, G., Borenstein, D., Fogliatto, S. (2001). Mass customization: Literature review and research directions. *International Journal of Production Economics*, 72(1), June, 1-13. doi:10.1016/S0925-5273(00)00079-7
- Soloducho-Pelc, L. (2014). Competitive Advantage: The Courage in Formulating Objectives and Expansiveness of a Strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 271-280.
- Verhoef, P.C., Leeflang, P.S.H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, March, 73, 14-37. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>
- Wang, Q., Zhao, X., Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221-230. doi:10.1016/j.ijpe.2015.08.029

Quais são as Melhores Estratégias de Motivação na DHL Portugal?

Valentina Gonçalves Cristóvão, Denise Pinto, Ana Cristina Silva

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro (PORTUGAL)
vgc@ua.pt, denisepinto@ua.pt, ana.cristina.alves@ua.pt

Resumo

A DHL é uma empresa de excelência que se destaca nos serviços de transporte e logística, mas e, sobretudo, pela sua vontade incessante na busca por ser “The best in the class”, como várias vezes foi referido pelo Diretor da DHL Portugal, Américo Fernandes, em entrevista. Tivemos oportunidade de constatar que esta empresa ao empregar as teorias motivacionais e modelo de gestão escolhido, demonstra uma constante preocupação com os seus membros nunca descurando o seu objetivo principal, a satisfação do cliente.

Demonstram estar em constante movimento e atualização, de acordo com as mais recentes necessidades da sociedade, ou seja, as necessidades do cliente e bem-estar do colaborador. Esta empresa, ou a direção da mesma, cedo percebeu onde se focalizar para atingir os melhores resultados, sem nunca deixar de acompanhar o mercado e as suas tendências e inovações na área da gestão. Os colaboradores sentem-se parte da família DHL.

A motivação é o elemento impulsionador de mais-valia para os colaboradores e, por conseguinte, gerador de riqueza para as empresas que nela apostam.

Palavras-chave: motivação, DHL, estratégias, modelo de excelência TQM

1. Introdução

“A paixão e o compromisso são como o oxigénio e a gasolina no motor de combustão – exigem a faísca da motivação para criar energia” (Sieger, n.d.).

Tendo em conta as exigências da economia e contexto atual a DHL, uma empresa de excelência, direciona especial relevância a teorias motivacionais e modelos de gestão ajustados às suas necessidades e dos seus membros.

As pessoas passam grande parte da sua vida afastadas daqueles que complementam e tornam a sua vida significativa, por escolha do universo ou acaso, ou, simplesmente, por escolha individual, só porque acontece o Trabalho.

Trabalho é o “exercício de atividade humana, manual ou intelectual, produtiva” (Dicionário Porto Editora Online, 2015) e também a “atividade profissional remunerada; emprego; profissão” (Dicionário Porto Editora Online, 2015). Em termos latos e na prática pode significar uma entrega consciente, fervorosa e dedicada, uma via para encontrar estabilidade material e financeira, pode ser tido também como uma obrigação imposta pela sociedade, um passa tempo ou, ainda, para muitos, a única saída para assegurar o sustento diário.

A questão em estudo aqui prende-se com as estratégias e teorias seguidas pela DHL para incentivar/motivar as pessoas a trabalhar e dedicarem-se à empresa. O objetivo é mostrar a relevância da visão desta empresa em cativar e gerir as necessidades humanas e sociais dos seus membros.

2. Metodologia

O trabalho inicia com uma abordagem à motivação, com algumas citações e comentários. Várias teorias de motivação (Mansfield e Oliveira, 1995) serão apresentadas, assim como o modelo que mais se adequa à DHL. De seguida, será apresentado o surgimento da DHL e a funcionalidade dos quatro setores da mesma, que têm várias funções. Sobre a empresa também irão ser abordados temas como a responsabilidade social empresarial, a rede existente e um estudo dos colaboradores.

Para este estudo de caso o grupo decidiu fazer uma investigação qualitativa. A investigação permitiu desenvolver ideias e conceitos através de um estudo dos dados encontrados. A entrevista realizada foi feita ao diretor geral da DHL Portugal, Américo Fernandes, no passado dia 21 de outubro de 2015. Foi estimado fazer-se um inquérito, mas tal não foi possível realizar-se devido à política da empresa. No entanto, foi dado o acesso a um resumo alargado dos resultados de um inquérito de 2014, inquérito esse realizado pelos membros da empresa no mês de outubro. A entrevista foca-se essencialmente no que torna a DHL a melhor empresa para se trabalhar (DHL Portugal, 2011; Computerworld, 2014; Great Place to Work, 2015) e quais as estratégias de motivação dos seus colaboradores. Por esta razão, surgiu a pergunta *Quais são as melhores estratégias de motivação na DHL?*

A entrevista efetuou-se com naturalidade, e inicialmente foi esclarecida a razão da escolha da DHL para o estudo de caso. A entrevista teve uma duração de uma hora e quarenta e seis minutos, dos quais os dez minutos iniciais não foram gravados devido a uma apresentação dos membros presentes na sala. O guião seguido foi semiestruturado, que teve em conta os três principais temas: 1. Qual é a motivação para se trabalhar na DHL diariamente? 2. Como manter os seus colaboradores motivados? 3. Que tipo de acompanhamento é dado?

A entrevista foi realizada na sede da DHL, em Lisboa, e foi gravada num suporte MP3. O diretor geral disponibilizou desde logo o seu escritório para a entrevista. Após a mesma foi iniciada uma visita guiada às instalações da sede da empresa. Durante a visita surgiu a oportunidade de contactar de perto alguns membros da empresa com o objetivo de perceber o tipo de trabalho lá desenvolvido e quais as condições dadas pela empresa aos seus colaboradores. Também existiu a possibilidade de obter algumas opiniões e testemunhos dos mesmos sobre o grau de satisfação relativamente à empresa. O resultado da entrevista estará mais adiante no estudo de caso. Foi feita a análise da entrevista pelos membros do grupo de forma a perceber como é que a empresa se tornou a melhor empresa para se trabalhar (DHL Portugal, 2011; Computerworld, 2014; Great Place to Work, 2015) e quais os fatores de motivação.

Relevante será então o seguinte, para a escolha da DHL Portugal como caso de estudo:

“DHL Express Portugal recebe 3 Troféus pela qualidade do Serviço no Atendimento Telefónico ao Cliente”

- Prémio Melhor *Call Centre* para Trabalhar (*Great Place to Work Institute*)
- Prémio Troféu *Global Contact Centre Award* (Troféu IFE *Call Centre* 2011)
- Prémio Troféu Qualidade de Serviço – Atendimento Telefónico + 50 posições (Troféu IFE *Call Centre* 2011)” (DHL Portugal, 2011).

As investigadoras quiseram estudar e analisar o porquê destes prémios.

3. Revisão da literatura

“Motivation is like food for the brain. You cannot get enough in one sitting. It needs continual and regular top-ups.” (Davies, n.d.)

Em tempos de crise, ou seja, como na altura da escrita deste artigo (Volkova e Au-Yong-Oliveira, 2015), a motivação é o fator chave que pode ser o elemento diferenciador das empresas.

A motivação das pessoas nas empresas não se baseia apenas num salário melhor, *“existem diversos fatores extra salariais, em áreas de proteção social, que podem promover a motivação, como é o caso de um sistema de saúde autónomo, um seguro complementar de saúde (abrangendo todo o agregado familiar), subsídios para apoio à progressão escolar dos descendentes (propinas, deslocação e alojamento), adoção do cartão refeição, atribuição de subsídios para estudo e de participações em cursos, pós-graduações e mestrados (a fundo perdido) ou uma maior facilidade nos horários de trabalho”* (EI, 2013, p.1), disse a diretora de Recursos Humanos do Montepio, Rosária Abreu.

As empresas que querem vencer tendem a explorar novos modelos de gestão com o intuito de encontrar soluções para que os seus membros sejam mais produtivos e se sintam mais envolvidos na filosofia e dinâmica da empresa, de forma que estes sejam forças impulsionadoras do sucesso das suas empresas.

“O sucesso não é uma questão de sorte. A sorte depende do acaso, enquanto o sucesso somos nós que traçamos” (Sieger, n.d.).

A CGD (Caixa Geral de Depósitos) disponibiliza um vídeo online intitulado “Como motivar os funcionários na sua empresa” no qual salienta 5 ideias chave:

1. Elogie o trabalho da sua equipa; 2. “Mime” os seus colaboradores; 3. Leve a sua empresa para fora das quatro paredes; 4. Ofereça um dia de folga; 5. Dê formação (Saldo Positivo, 2013).

Em Portugal temos a Consultora McKinsey, esta dedica-se a ajudar os seus clientes a conseguirem atingir melhorias substanciais e mais sustentáveis de performance, com o recurso a estratégias direcionadas para cada empresa conforme as suas necessidades. Entre os seus clientes estão algumas das maiores empresas portuguesas.

Este tipo de serviço é um exemplo de *coaching* escolhido por várias empresas como forma de investimento, inovação e dinamização de práticas na empresa. A hierarquia da empresa deve ser bem evidente, Abreu refere que *“o desenvolvimento de uma cultura organizacional transparente e perceptível por todos é um fator de motivação e uma das maiores vantagens competitivas das empresas”* (EI, 2013, p.2).

Os cursos e atividades de atualização ou aprofundamento de conhecimentos devem ser voltados para cada perfil, assim todos os profissionais ganham mais autoconfiança e vontade de explorar e pôr em prática os novos conhecimentos e técnicas adquiridas.

“Uma equipe motivada apresenta maior dedicação ao trabalho e pode aumentar bastante o volume de vendas da organização.” (Villela da Matta, 2013).

A palavra de ordem para a conquista de grandes resultados dentro de uma empresa é motivação. Os cursos de *coaching* que vêm trabalhar a motivação das pessoas ou membros de empresas, servem para ajudar a ampliar a *performance* dos colaboradores.

Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching* cada vez mais empresas optam pela contratação de *coaches*, ou seja pessoas especializadas em ambientes corporativos. Esta é uma opção que tem vindo a destacar-se no mercado ao longo dos últimos anos. Ao contrário do que é comum, o trabalho é intenso, visando ampliar a consciência dos membros relativamente a atividades exercidas pelos mesmos.

4. A DHL

Em 1969, os empresários Adrian Dalsey, Larry Hillblom e Robert Lynn fundaram uma empresa de entregas. O que significa a DHL? DHL representa as iniciais dos sobrenomes dos seus fundadores (Dalsey, Hillblom e Lynn). Os primeiros serviços da DHL eram feitos pelos fundadores, que transportavam pessoalmente os documentos a serem entregues. As primeiras entregas começaram a ser entre as cidades de São Francisco (Califórnia) e Honolulu (Hawaii). Em 1970, a DHL, somente com 40 clientes, registou depois um crescimento rápido a nível internacional, tendo em 1973 mais de 3.000 clientes. Mais tarde a DHL entrou no Reino Unido, em 1974, lidando, nesse ano, com mais de 500,000 envios.

A DHL teve de inovar e inovou quando começou a usar uma forma de rastrear as embalagens. Em 1989, os clientes começaram a usar o EasyShip para poder acompanhar sempre que quiser a sua encomenda. A DHL conseguiu ganhar a certificação ISO 9002¹ em meados de 1990.

Em 2003, foi formada a nova DHL juntamente com a alemã Deutsche Post, encontrando-se sediados na Alemanha. A DHL faz parte do Grupo da Deutsche Post DHL Group, o líder mundial de Correios e Logística, sendo composta por quatro divisões, a DHL Express, a DHL Global Forwarding, Freight, a DHL Supply Chain e a DHL Global Mail (figura 1).

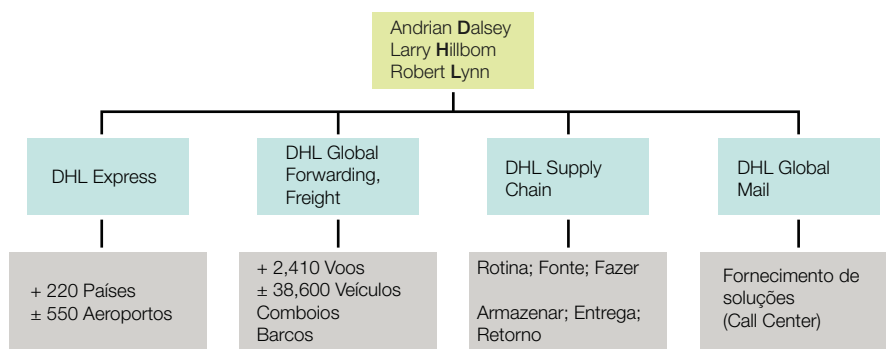


Figura 1. Esquema do funcionamento da DHL (Baseado no website em “Mundo Das Marcas: DHL,” n.d.)

O CEO da DHL Express Global é o Ken Allen e o CEO da DHL Express Europe é o John Pearson. A empresa estabelece entregas em mais do que 220 países e em aproximadamente

1 Model for quality assurance in production, installation, and servicing.

500 aeroportos. Efetuam diariamente, aproximadamente 2.410 voos, possuem cerca de 38.600 carros e aproximadamente 2,6 milhões clientes (adaptado de Allen, 2015).

4.1. Responsabilidade social empresarial

Responsabilidade Social na DHL representa excelência. “Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na sociedade” (Andrade, 1999). As palavras “Respeito” e “Resultados” são duas palavras principais na responsabilidade social para a DHL. Para a empresa “o cliente” é uma das bases essenciais. Trabalham diariamente para manter o cliente satisfeito, porque sabem que ao manter o cliente satisfeito é uma garantia que a empresa cresça e aumente os seus lucros. Para isso, a empresa tem várias estratégias estruturadas e definidas, das quais serão abordadas mais a frente. No entanto, quando adquire um novo parceiro de negócio é fundamental que o parceiro perceba que acima de tudo esta o cliente. Américo Fernandes diretor geral da DHL diz que “somos exigentes com os nossos Parceiros de negócio, mas também somos os primeiros a reconhecer e a dar visibilidade ao seu bom desempenho.” (APEE presente na atribuição do Prémio ‘O Parceiro da Excelência DHL 2012’ · APEE, n.d.).

4.2. Rede

A DHL tem uma forte presença nas redes sociais, como por exemplo, no Facebook e no Twitter. Através destas redes sociais a DHL consegue as melhores estratégias e abordagens de comunicação para conseguir conquistar o seu público. Uma vez que a DHL está internacionalizada, possui redes sociais em diversos idiomas. Algumas páginas estão mais direcionadas para a língua alemã, visto esta ser a língua materna da empresa e o inglês por ser a língua internacional mais falada em todos os países (Adaptado de HEMING 2013).

4.3. Estudo dos colaboradores

A empresa faz anualmente um inquérito aos seus membros. Um regra definida dentro da DHL é que todas as pessoas que prestam serviços para a DHL são membros e não colaboradores, funcionários ou até mesmo empregados. O questionário é feito em estrito anonimato para que todos os membros se possam exprimir livremente em relação a diversas questões relativas à empresa. Por fim, os resultados serão comparados com a empresas DHL dos outros países. A empresa possui uma equipa de formadores para todos os novos membros da empresa durante 6 meses. Durante esses seis meses a área para que entraram não interessa, pois recebem todos a mesma formação. A empresa possibilita aos seus membros uma liberdade total para estes participarem em várias ações de voluntariado, assim como em diversas ações humanitárias.

5. Motivação

A motivação assume um papel central na vida das organizações (Soares, 2007; Araújo, Au-Yong-Oliveira, Craveiro, Ferreira, Lages, e Vilaça, 2015). “Um colaborador poderá ficar motivado se sentir que tem capacidade para um determinado desempenho ou poderá ter uma diminuição da motivação se se sentir frustrado devido ao facto de constatar que não possui as capacidades adequadas para uma boa execução do seu trabalho.” (Rainey, 2001, citado por Soares, 2007, p.16).

A motivação será tanto maior quanto mais significado e utilidade se atribuir ao trabalho em si, o que estará também ligado a maior satisfação pela realização das tarefas (Soares, 2007). “Os colaboradores podem sentir-se recompensados diretamente a partir do trabalho desempenhado, o que estimula a continuidade dos comportamentos no trabalho que levam a essas sensações de recompensa. Essas recompensas são as coisas do trabalho que fazem os colaboradores sentirem-se bem, gerando-lhes emoções positivas.” (Soares, 2007, p.19).

Comportamento persistente e com direção e que seja produtivo é sinal claro de haver motivação (Soares, 2007). Havendo empenho da parte dos colaboradores pode haver autogestão, cumprimento de objetivos, e resultados inovadores (Soares, 2007).

Várias empresas decidem não apostar na motivação pessoal, umas por falta de interesse, outras pelos seus custos. Neste caso, a empresa não tem qualquer custo em apostar na motivação. Por vezes uma aposta numa estratégia simples, como no modelo de gestão de excelência *Total Quality Management* (TQM), poderá ser uma mais-valia para o sucesso da empresa. Este modelo será explicado mais à frente, no seguimento do trabalho. Os responsáveis pelos setores na empresa necessitam de ter o cuidado de estar sempre em modo de controlar os colaboradores, por exemplo, para não se descuidarem e prolongarem demais o intervalo, se chegam atrasados e se se preocupam em melhorar o seu trabalho (sistema que age pela negativa, mas que é necessário, no entanto). Existem tantas razões para ajudar a aumentar os resultados da empresa.

“Em 1959, o psicólogo Frederick Herzberg, conjuntamente com Bernard Mausner e Barbara Bloch Snyderman, publica a obra *The Motivation to Work*. É com base nesta mesma obra, uma das mais reconhecidas daquele que viria a ser um dos nomes mais influentes no mundo da gestão empresarial, que surge uma das mais conceituadas Teorias Motivacionais. A Teoria dos Dois Fatores.” (Araújo et al., 2015, p.28).

“Analisados os resultados do [seu] estudo, Herzberg verificou que a motivação laboral dos indivíduos é composta por dois fatores independentes e que influenciam o trabalho de diferentes formas. Esses dois fatores foram designados de fatores higiénicos e fatores motivadores... O primeiro conjunto de fatores, denominados de higiénicos, são os chamados fatores extrínsecos, ou seja, aqueles que estão dependentes do contexto de trabalho, entre eles remunerações, benefícios, ambiente ou até mesmo o relacionamento com colegas e superiores hierárquicos. Quando satisfeitos, estes fatores apenas funcionam como um recurso preventivo de insatisfação dos seus colaboradores, não representando por isso um gerador de satisfação (Fugar, 2007). O segundo conjunto de fatores, denominados de motivadores, são os fatores intrínsecos ao trabalho sendo que resultam da relação do próprio colaborador com o trabalho, excluindo-se assim o controlo da empresa. Inserem-se neste conjunto a realização pessoal, o gosto pelo trabalho

desempenhado, o progresso na carreira, a responsabilidade e o reconhecimento. Quando presentes estes fatores, ao contrário do que acontece com os higiénicos, o resultado pode traduzir-se num aumento da satisfação do indivíduo, e, por conseguinte, num aumento do seu desempenho (Pinto, 2002).” (Araújo et al., 2015, p.29).

Na altura Herzberg identificou 6 fatores motivacionais:

- Realização;
- Reconhecimento;
- Progresso;
- A natureza do trabalho;
- Possibilidade de valorização pessoal;
- Responsabilidade.

O que não gera motivação pode, no entanto, gerar problemas, e por esse motivo merece atenção (Hilion, 2011).

A teoria de motivação de Herzberg é muito importante para manter o sucesso da empresa. Herzberg defende que apenas o aumento do ordenado não vai fazer com que os membros de uma empresa trabalhem mais, mas os fatores que ele estabeleceu são fundamentais. A DHL tem a responsabilidade social como fator principal. Conforme afirmou Américo Fernandes, o cliente está acima de tudo porque é ele que garante os ordenados de todos os membros da DHL. E para os clientes estarem satisfeitos precisam de um atendimento personalizado. É então a partir daqui que surge a questão, como é que um membro depois de falar com centenas de clientes consegue manter uma postura correta, um sorriso nos lábios e fazer um atendimento impecável?

Às vezes criar necessidades pode tornar-se num fator bastante interessante para melhorar o empenho dos membros da empresa. Por exemplo, o membro pode não ter tempo de intervalo ao meio da tarde. Mas também pode nunca ter sentido necessidade de fazer um intervalo. Numa fase de experimentação, decidiram inserir um intervalo de 20 minutos no meio da tarde. Mas, por outro lado, acrescentaram mais 10 minutos ao final do dia e mais 10 minutos em começar o dia a trabalhar. Estes 20 minutos foram separados com intenção de não se notar a diferença e as pessoas não sentiram necessidade de manifestar qualquer tipo de descontentamento. Ao final de 2 meses, após a mudança de horários, o resultado foi o seguinte: o facto de terem uma pausa para descontrair, veio provocar um acréscimo considerável de energia, logo manifestou-se numa maior motivação para realizar o seu trabalho. A possibilidade de poderem ter uma pausa depois de algumas horas sempre no mesmo ritmo, influencia e ajuda o trabalhador a descansar e descontrair um pouco, para depois voltar ao trabalho novamente, mas mais revigorado e motivado. Conclui-se que convém estudar e apurar onde se encontram os pontos menos positivos e tentar encontrar respostas que venham solucionar e rentabilizar, quer o tempo quer a execução do trabalho, para que o colaborador se sinta valorizado no seu local de trabalho.

5.1. Gestão de sistemas de recompensa

“Segundo Camara (2000, p.87) o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a

contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”. (Rosa, 2012, p.10).

O aumento da remuneração sempre foi importante como motor impulsionador da motivação dos colaboradores. Porém hoje em dia, tal já não tem o mesmo efeito devido à crescente evolução da sociedade e necessidades da mesma. Por esta razão, tornou-se imperativo criar sistemas de recompensas e que se traduzam no aumento da motivação entre os colaboradores da empresa. De seguida, vamos observar várias teorias sobre os sistemas de recompensas.

“Importa ainda fazer a distinção entre remuneração total e recompensa total. A remuneração total diz respeito à retribuição do trabalhador a nível material, ou seja, ao que definiremos como recompensas extrínsecas. Por sua vez, a recompensa total diz respeito ao “mix” de retribuição de carácter material e imaterial (recompensas extrínsecas e intrínsecas), pois considera-se que o trabalhador tem necessidade de ter um salário, mas existem outro tipo de recompensas que têm a capacidade de manter o indivíduo motivado” (Rosa, 2012, p.12).

5.1.1. Recompensas intrínsecas e extrínsecas

As recompensas intrínsecas “estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira.” (Rosa, 2012, p.15).

Outras recompensas intrínsecas são a gestão praticada – que irá também impactar o clima organizacional sentida pelos colaboradores, podendo ser mais ou menos participativo, e mais ou menos igualitário – assim como mecanismos de reconhecimento e o envolvimento conseguido (Rosa, 2012).

“Vroom (1997) define recompensas extrínsecas como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios e/ou promoções, ou ainda pelos supervisores e colegas de trabalho, sob a forma de reconhecimento.” (Rola, 2013, p.23).

Recompensas extrínsecas assumem quatro formas diferentes, nomeadamente, o salário pago, os incentivos atribuídos, os benefícios e os símbolos de estatuto (Camara, 2006, citado em Rola, 2013).

“Camara (2006, p. 157) define salário variável como o “quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objetivos previamente fixados e quantificados”.” (Rola, 2013, p.25).

“Desta forma, segundo Camara (2000), para que um sistema de remuneração seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. É essencial que seja bem aceite pelos seus destinatários e percecionado por eles como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidas de harmonia com regras predefinidas, que tanto quando possível, afastem a subjetividade.” (Rosa, 2012, p.9).

Conforme as várias teorias referidas, podemos constatar que um sistema de recompensas pode ser projetado para realidades diferentes. A empresa pode usar gratificações como forma de valorização da empresa, e quanto mais compensações tiverem os colaboradores, mais estima têm pela empresa. O sistema de recompensas serve de motivação, logo vai traduzir-se no aumento da produtividade, qualidade e eficiência no trabalho. Este sistema consiste na valorização das capacidades do colaborador, assim como o local de trabalho.

As recompensas também podem ser entendidas de várias maneiras. Sendo uma delas o aumento do ordenado, ter um cargo superior ao que anteriormente praticava, oferta de bónus (aniversário, anos de trabalho na empresa ou prémio por uma tarefa realizada muito significativa), oferta de carro ou de traje e entre outros. O facto de as empresas oferecerem uma recompensa é importante para sobreviver num mercado competitivo. Por isso, o que pode distinguir o sucesso de uma empresa para a outra é o que a empresa está disposta em apostar nos seus colaboradores.

6. Discussão dos resultados

No seguimento da visita às instalações da DHL Portugal, em Lisboa, e da entrevista com o diretor geral, ficou evidente que o elemento motivação é um fator muito estudado para manter os colaboradores motivados e criar competitividade para ser *“the best in the class”*. A estrutura seguida para apresentar os resultados foi a apresentação de exemplos vistos na sede de empresa e dita pelo diretor geral da empresa.

O bom funcionamento da empresa passa pelos recursos humanos, e, também, da procura pela empresa por conseguir motivar os seus colaboradores a realizar o seu trabalho. Isto é conseguido na DHL Portugal através de incentivos com bónus de cariz monetário a quem andar melhor vestido, em ocasiões de aniversários tanto do funcionário, com uma carta personalizada do diretor da DHL, como de filhos até aos 14 anos (caso os tenha) e também na ocasião do Natal. Todos os colaboradores recebem uma formação de 6 meses bastante completa, que versa sobre um conhecimento geral de todas as áreas de trabalho da empresa, quando entram e a partir daí por cada formação feita têm um passaporte com cada formação feita. Os funcionários na secção de *call centre* usam todos uniforme da empresa. Os colaboradores são também motivados com o reconhecimento do seu trabalho ao receberem um balão (de encher) amarelo, ao completarem uma venda, e um cartão de satisfação de cliente para completarem com *“smiles”* e preenchido este cartão recebem um balão (de encher) vermelho e um bónus de 100€. Recebem um balão (de encher) azul quando conseguem fazer vendas especiais e entregas no mesmo dia, assim como um balão (de encher) verde em vendas acima dos 3.000€. Com o intuito de agradar sempre ao cliente, os funcionários do *call centre* utilizam sempre espelhos nas suas secretárias para poderem verificar a sua expressão e poder transmitir aos clientes um tom amigável e ter uma atitude positiva (observado pelas investigadoras durante a visita guiada à DHL Portugal, em Lisboa). Com estas medidas, o *call centre* da DHL recebeu prémios como o melhor *call centre* da Europa.

A empresa oferece aos seus colaboradores um bónus pelos anos de trabalho ao serviço da DHL e procura envolver as famílias dos seus funcionários no ambiente da empresa com, por exemplo, um torneio de futebol a nível europeu das várias DHL, com a viagem paga pela empresa. Na empresa há uma política de responsabilidade social em que é possível fazer voluntariado (no horário de trabalho) sem desconto nos salários de trabalho, com idosos e crianças e recolha de alimentos e material escolar.

Na empresa há uma política de responsabilidade interna em que se algum funcionário sofrer de algum problema como problemas financeiros ou assédio sexual pode-se dirigir a alguém da empresa para expor os seus problemas. Na DHL há uma política de recursos humanos descen-

tralizada, em que não é apenas um trabalho burocrático, mas o diretor de recursos humanos é alguém que tem pessoas sob a sua alçada no trabalho.

Este investimento todo por parte da empresa em motivar os seus funcionários no local de trabalho implica que no local de trabalho o que mais importa é agradar os clientes e pô-los em primeiro lugar, tanto que no contacto com os fornecedores é considerado importante pensar sempre no cliente mesmo não estando este presente. Devido a este interesse pelos funcionários e clientes, a DHL para se tornar uma empresa de excelência criou 5 pilares de excelência (figura 2).

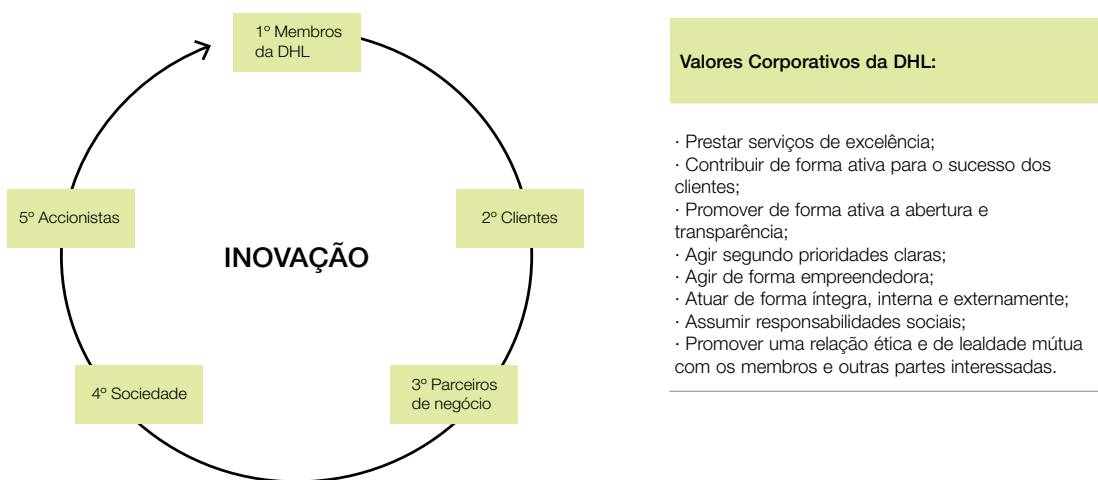


Figura 2. Adaptado de um cartão da empresa

7. Conclusão

Com base na entrevista realizada, a conclusão à qual chegamos foi que a DHL usa o modelo de excelência TQM (Total Quality Management), pela forma como a empresa se centra na relação com os clientes e, também, pela relação que mantém com os colaboradores, independentemente do seu posto, através de apoios e ajudas. Este modelo de excelência implica “liderança e apoio da alta direção, relacionamento com os clientes, gestão da força de trabalho, relação com os fornecedores, gestão por processos, projeto do produto e factos e dados sobre a qualidade” (Muniz Jr & Moellmann, 2010, p.18). Este mesmo modelo faz com que “nas organizações, os administradores e líderes adquiram energia através da satisfação dos clientes e de uma sobrevivência organizacional que é a maior filosofia da TQM” (Zehir, Ertosun, Zehir, & Müceldilli, 2012, p.273). De acordo com os mesmos autores, este modelo de excelência “melhora a performance em termos de qualidade e inovação nas últimas duas décadas. As empresas que usaram o modelo TQM geraram muitos benefícios como produtos de alta qualidade, clientes mais satisfeitos, custos

reduzidos, melhoraram a performance financeira, performance de qualidade e inovação, além do melhoramento da satisfação dos empregados. Além disso, se o modelo TQM for implementado com sucesso, também oferece uma vantagem competitiva.” (Zehir et al., 2012, p.273).

Seguindo a ideia dos autores no artigo, este modelo de “liderança encoraja os empregados a sugerir ideias inovadoras para resolver problemas ou desenvolver novos produtos.” (Zehir et al., 2012, p.275). “Orientado para os clientes tem uma relação positiva entre a performance inovadora.” (Zehir et al., 2012, p.279). De acordo com este mesmo artigo, “as dimensões da TQM como liderança de gestão, gestão de processo, envolvimento de empregados e o foco nos clientes são atividades comumente aceites para melhorar a performance de qualidade das empresas.” (Zehir et al., 2012, p.278).

De acordo com a leitura de outro artigo, o modelo TQM (figura 3) pretende “melhorar a performance, logo o desafio não é apenas melhorar a qualidade do sistema, mas também melhorar a performance das pessoas” (Izvercian, Radu, Ivascu, & Ardelean, 2014, p.27). Neste modelo o “departamento dos recursos humanos tem um papel importante no recrutamento, avaliação e desenvolvimento de sistemas de recompensa para institucionalizar uma orientação baseada na qualidade” (Izvercian et al., 2014, p.28). Logo, o “modelo TQM conta com o envolvimento da equipa de gestão e da mão-de-obra” (Izvercian et al., 2014, p.28) para além de que, e os autores citam Cabrera & Cabrera 2005, “um sistema de avaliação da performance trabalha para suportar atividades de recursos humanos para maximizar a competitividade” (Izvercian et al., 2014, p.28). De acordo com este mesmo artigo, citando também Cabrera & Cabrera 2005, “usando programas de treino e desenvolvimento profissional devem resultar num aumento da eficiência dos empregados, logo estes irão ter competências, habilidades e capacidades realçadas assim como a capacidade de as partilhar” (Izvercian et al., 2014, p.28).

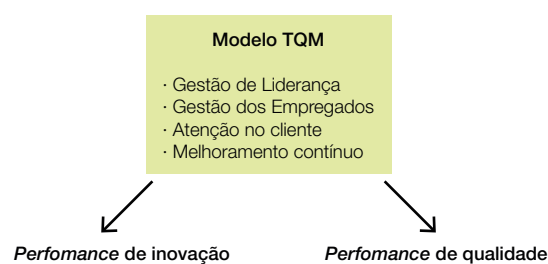


Figura 3. Modelo TQM – Adaptado de (Zehir et al., 2012)

A estratégia usada na DHL Portugal para motivar os seus trabalhadores é boa, pois nota-se que o nível de excelência do trabalho dos funcionários é bastante alto (observação das investigadoras, na visita guiada à empresa). Alguns pontos positivos deste alto nível de motivação é que os funcionários se sentem bem no seu local de trabalho e há um maior gosto pelo trabalho que fazem, que se reflete no trabalho da empresa (de novo uma observação das investigadoras, na visita guiada à empresa). Porém este mesmo nível de excelência pode apresentar uns pontos

negativos, pois a exigência de um alto nível de profissionalismo e competências para se ser o melhor pode levar a que em alguns funcionários o nível de stress seja bastante elevado, podendo levar a uma quebra de rendimento, já que pode fazer com que alguns destes funcionários se possam sentir pressionados no local de trabalho. Outro ponto negativo relaciona-se com o que foi referido anteriormente com o stress e a pressão, já que no local de trabalho, os funcionários são monitorizados constantemente (na DHL Portugal) e estes fatores podem conduzir a problemas de ansiedade que consequentemente podem levar a um esgotamento.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer em primeiro lugar ao Sr. Diretor Américo Fernandes pela simpatia e imediata disponibilidade e ajuda no decorrer deste trabalho. Desde o primeiro instante se prontificou a fornecer a informação e disponibilizou a Sede da empresa para uma visita guiada.

Aos colaboradores da empresa pela simpatia e atenção face às nossas questões e curiosidades.

Aos anónimos que nos deram força em momentos de desânimo.

A todos, gratas pela paciência e ajuda.

Referências

EI (2013). 5 estratégias para motivar trabalhadores. Retrieved November 6, 2015, from <http://ei.montepio.pt/5-estrategias-para-motivar-trabalhadores/>

Allen, K. (2015). Facts & Figures DHL Express – GLOBAL Fact Sheet, (June), 1–2.

Andrade, C. A. (1999). O Modelo Efqm Como Ferramenta De Avaliação Da Tqm, 1–23.

APEE presente na atribuição do Prémio “O Parceiro da Excelência DHL 2012” · APEE. (n.d.). Retrieved October 30, 2015, from <http://www.apee.pt/noticias/161-apee-presente-na-atribuicao-do-premio-o-parceiro-da-excelencia-dhl-2012>.

Araújo, J., Au-Yong-Oliveira, M., Craveiro, A., Ferreira, C., Lages, J., Vilaça, J. (2015). Grupo Isidoro: Um caso de motivação. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEI-UA, publicado por UA Editora, pp.26-37. ISBN 978-972-789-451-2.

Computerworld (2014). Best places to work in IT. 2014 employer profile. DHL Express. Retrieved January 28, 2016, from <http://www.computerworld.com/bestplaces/detail/1105>.

Davies, P. J. (n.d.). Peter J. Davies: Motivation is like food for the brain. You cannot get enough in one sitting. It needs continual and regular top up's. Retrieved November 13, 2015, from <http://www.quotes.net/quote/12339>.

DHL Portugal (2011). Comunicado de imprensa. Lisboa. 22-11-2011. Retrieved January 28 from http://www.dhl.pt/pt/imprensa/comunicados_de_imprensa/arquivo_de_imprensa_2011/local/112211.html.

Great Place to Work (2015). Best workplaces in Paraguay 2015. Retrieved January 28, 2016, from <http://www.greatplacetowork.pt/bestworkplaces/a2480000005NLpJ>

HEMING, R. C. D. (2013). RELAÇÕES CORPORATIVAS NA ERA DOS MEIOS DIGITAIS FRENTE À COOPERAÇÃO HUMANA – UM ESTUDO DE CASO DA DHL. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, 1689–1699. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

Quais são as Melhores Estratégias de Motivação na DHL Portugal?

Hilion, C. R. B. C. (2011). A influência da motivação no trabalho sobre a percepção do risco, 104. Retrieved from <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4005>

Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B.-O. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 27–33.

Davies, Peter J.: Motivation is like food for the brain. You cannot get enough in one sitting. It needs continual and regular top ups. (n.d.). Retrieved November 10, 2015, from <http://www.quotes.net/quote/12339>

Mansfield, R., Oliveira, M.A. (1995). Distinguishing the great from the good: a study of the World's leading golfers. Artigo apresentado oralmente na British Academy of Management Annual Conference, Sheffield University Management School/Sheffield Business School, Inglaterra, 11-13 Setembro. Artigo publicado nas proceedings da conferência, pp.1-10.

Motivar trabalhadores: 5 estratégias para aumentar produtividade – Página 2 de 2. (n.d.). Retrieved November 6, 2015, from <http://ei.montepio.pt/5-estrategias-para-motivar-trabalhadores/2/>

Mundo Das Marcas: DHL (n.d.). Accessed 28 January, 2016, from <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/dhl-pulse-of-business.html>.

Muniz Jr, J., & Moellmann, A.H. (2010). Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência.

Rola, A. M. (2013). As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL. Retrieved from <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3973>

Rosa, A. I. V. (2012). Sistema de Recompensas – Estudo de Um Caso. Dissertação de mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.

Saldo Positivo, C. (2013). Como motivar os funcionários da sua empresa? – Saldo Positivo. Retrieved November 6, 2015, from <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/como-motivar-os-funcionarios-da-sua-empresa/>

Sieger, R. (n.d.). Mini Empresas versus Maxi Negócios: Robin Sieger. Retrieved November 10, 2015, from <http://empresasmicro.blogspot.pt/2010/11/robin-sieger.html>

Soares, A. L. R. (2007). A idade e a motivação no trabalho. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Retrieved from <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/957>

Villela da Matta (2013). Boas ideias para motivar sua equipe de vendas – Blog SBCoaching. Retrieved November 7, 2015, from <http://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/boas-ideias-para-motivar-equipe-vendas/>

Volkova, K., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: Características, estratégias e barreiras em tempo de crise. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEI-UA, publicado por UA Editora, pp.78-86. ISBN 978-972-789-451-2.

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 273–280.

Deutsche Post DHL Group – Competing with Rivals Globally to Deliver Parcels Safely and Efficiently

João Barreiros¹, Manuel Au-Yong Oliveira²

¹joabarreiros5@gmail.com

²GOVCOPP / Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

Abstract

Deutsche Post DHL Group (DPDHL), founded in 1969, is a German courier company implanted worldwide, with its headquarters in Bonn, Germany. This marketing and strategy report has sought to shed light on DPDHL's success and future. This firm is inserted in a very competitive business environment. They are the largest when it comes to being Europe's postal provider but they do not have as much market share in other economies, such as in the USA. In 2014, their group revenues reached €56.6bn. Group EBIT: €2.965bn. Market capitalization: €32.7bn. Size: approximately 440,000 employees in more than 220 countries/territories. DPDHL is a large shipping company and, such as its rivals, thus relies "on a "hub-and-spoke" package distribution system – central hubs being passed through by packages on their way to their final destinations.

Generating goodwill and a reputation with decision-makers is also of paramount importance and to this end marketing plays an important role. Rival FedEx, for example, sponsors golf tournaments, a major sport played by executives worldwide (and in the USA in particular), and the FedEx Cup (for professional PGA – Professional Golf Association – golfers) has a 1st prize of \$10 million – the highest in history for the sport. Decision-makers in companies are drawn to companies that pay attention to their hobbies and this sort of commitment is what DHL is up against in the global market.

Despite market difficulties, DPDHL has been progressing very positively, which is clear by looking at the firm's share price performance: it was 12.70€ at the year-end closing price of 2010, and it was 27.05€ at the year-end closing price of 2014. The share price has thus more than doubled in only four years.

Keywords: Marketing, Strategy, Report, Reputation, Rivals

1. Introduction

Deutsche Post DHL Group (DPDHL), is one of the leading global brands in the logistics industry. DHL was acquired by Deutsche Post, in 2002, to make way for economies of scale and of scope (Hitt et al., 2011). DPDHL's family of divisions offers an unrivalled portfolio of logistics services ranging from national and international services with about 488,824 employees, in over 220 countries and territories worldwide (DPDHL, 2015b). Deutsche Post is Europe's largest mail services operator and market leader in the German mail and parcel market. The Express Division is the Global Time-Definite-International (TDI) leader (the premium segment within the Express Industry) and has 34% market share, meaning 700.000 TDI shipments every day, across borders and with deliveries at a scheduled time (DPDHL, 2015a). What makes this company a success and how does one foresee this company doing in the future? The answers to these questions are the objectives of this report.

Information technology plays a crucial part in the process, so that the many packages being shipped can be tracked efficiently, given that the industry average package loss rate is over 8% (Hitt et al., 2011). Rivals FedEx and UPS are both spending over \$1 billion on annual Research and Development (R&D), in order to improve on efficiency and to reduce costs (Hitt et al., 2011), and so R&D for DPDHL is also a major priority.

Throughout this report, the aim will be to analyse DPDHL's position within the international courier sector, and following methodological considerations, we do a PEST analysis and use Porter's Five Forces to evaluate the macro environment this company is in. Following this, we will proceed to do a SWOT analysis to have a clear idea of DPDHL's assets and resources. Furthermore, this report will underline the segments targeted by this international firm. To conclude, there will be an assessment of the influence of all of these three elements on the company's business performance.

2. Methodology

This study is the result of desk research about DPDHL, a company selected from the international courier sector. This industry includes players such as FedEx, OCS, TNT, UPS, China International Express, and Parceland Worldwide, among others. The work is original and seeks to analyse the industry and business environment, the company's assets and resources, as well as segmentation within the sector, and how the above are related to business performance. The theme of the research is marketing and strategy.

This work is an explanatory case study (seeking to determine tracks which are interesting for subsequent research efforts), involving the analysis of a single case, case studies being a very popular approach in business research (Bryman and Bell, 2015). The case herein is about DPDHL, for which we seek to provide some detail, including about the phenomena that surrounds it. A number of different data sources were used in order to triangulate the data (Yin, 2003) and provide a clearer and more consistent perspective of the case in hand.

3. Analysis of the industry and business environment

In 2007, the world entered an intense crisis of financial origin that no one expected, and in some regions this crisis still persists, along with other changes the world is facing, such as terrorism. The macro-environment affects companies a great deal (Gimbert, 2011). Variables need to be taken into consideration so that companies know what to expect and how to operate. A PEST analysis is an extremely helpful tool to evaluate these so-called external factors that can affect a company.

3.1. PEST Analysis

With the PEST analysis the objective is to give a good picture of the macro environment affecting DHL.

3.1.1. Political

Firstly, according to the United States Environmental Protection Agency (EPA) (2015), the international courier sector is responsible for approximately 14% of gas emissions, which harms air quality and contributes to global warming. Environmental concerns are currently a priority worldwide and Corporate Social Responsibility is a must (DPDHL, 2013). As a result, logistics companies were put under pressure by their customers and governments to reduce their emissions, and DPDHL is not an exception.

DPDHL responded by implementing a 'GoGreen' initiative that aimed to develop and implement specific measures to improve the carbon efficiency of their air and road transport operations, as well as that of their buildings and facilities, with the aim of ultimately improving their carbon efficiency by 30%, by 2020 (DHL, 2015b). For example, DPDHL now uses electric vehicles for some deliveries in certain regions.

Secondly, when talking about emerging economies such as China, when DHL started operating there, in 1976, they had a hard time with their supply chain flows due to the existence of regulations, trade agreements, and other governance rules different from the German ones, for example (Lee and Lee, 2017). This does not mean that this only happens in emerging economies. In Germany, because of the environmental problems referenced above, the government is constantly restricting DPDHL by government regulation. This can be a problem when it comes to profit, as 30% of DPDHL's annual sales are tracked back to Germany.

3.1.2. Economic

Since the early 1990s, global trade agreements have divided the world up into larger and larger pieces of "trading blocks" where goods can flow virtually across borders that once were protected from external competition with tariffs, duties and penalties (Bouchard, 2015). We are referring to globalization and it has a lot to do with the economic behaviour of the logistics industry (Bouchard 2015). To take advantage of lower tariffs, and different rules and standards within new trade zones, firms need the help of multinational logistics firms active locally as well as across the globe (Bouchard, 2015).

Multinational customers manufacturing and selling products are looking to consolidate their logistics suppliers down to a few key partners that have local knowledge of culture and communications. They are also looking for intercontinental logistics expertise in all facets of logistics so that the whole process is assured (Bouchard, 2015). Today, the market continues to reward flexibility and adaptability with more business and that is where DPDHL comes in, as they operate in a very large number of places in the world, without forgetting how to "act local". That's why, for example, DHL pioneered local partnerships to bring shipments from abroad, combining also with shipments from local production "in order to merge, consolidate, sort, re-label, pick and pack, ship to overseas, or re-enter into the domestic market" (Lee and Lee, 2007 pp. 247). Furthermore, DHL utilizes Mandarin-local dialect speakers to form the connection between Asian-China-local levels of operations (Lee and Lee, 2007).

The economic crisis can affect business, and logistics are obviously included, as companies internationalize in search of better markets. Although it might be risky, a crisis is a great opportunity for companies to expand. This is where emerging markets gain importance, and this is exactly the path DPDHL has followed.

3.1.3. Social

The removal of borderlines makes trade and business in Europe more accessible. Emerging markets are an example of places in constant change. The portfolio of services that is offered in developing countries such as these is not usually complete and thus represents an opportunity.

For the logistics industry to be efficient, there are needs of employees, investors and society as a whole to be taken into account. Customer satisfaction surveys, employee satisfaction surveys, and market surveys help the company to build its brand and image, and to act to its fullest potential.

In addition, the environmental issue that the logistics industry is now facing is not only a political matter, but also a social one. The emission of gases such as CO₂, is extremely harmful. Therefore, there is a need for companies such as DPDHL to control it so their customers don't need to be in danger of serious breathing problems, for example (James Worldwide, 2011).

3.1.4. Technological

Currently, technology plays a vital part in all businesses (Gonçalves et al., 2013). Technology has changed how the world operates (Gonçalves and Oliveira, 2010) when it comes to immediate results and the exchange of information and goods.

Companies must be able to quickly respond to changes in society or they will lose market share. Nowadays, for example, E-commerce is growing exponentially.

In the services industry technology has a very significant repercussion, as companies in this industry need to be as fast as they can without losing service quality. This brings new challenges when it comes to planning and monitoring a business. Moreover, in a world where personalized treatment is something in big demand, technology plays an important role (information technology – IT). IT is a core competence of logistics firms (Hitt et al., 2011) and so DHL will need to continually invest heavily in this area.

The portfolio of DPDHL ranges from mail and parcel delivery to secure electronic communication and dialogue marketing for private and business customers. DPDHL invested in new technology and provides a large number of apps so that customer needs are better fulfilled. Moreover, due to technological advances, DP is now investing in E-POST, a digital, easier, faster and more cost efficient way of delivering post. This just shows the great capacity of adaptation of this company (DPDHL, 2014b).

3.2. Porter's five forces

The Porter's Five Forces analysis is a structural analysis of industries, showing the forces which drive industry competition (Porter, 1980).

3.2.1. Competitive rivalry within the industry

The international courier sector is extremely competitive (with logistics companies such as FedEx, UPS and others), and unsatisfied customers can turn to direct competitors. It is becoming increasingly expensive to compete in the industry, which somewhat diminishes the attractiveness of the industry. To fight this, investments in R&D and “dialogue Marketing” departments are made, so that their services are well advertised and efficient (DPDHL, 2014b). DPDHL is actually now investing in new digital platforms. We are talking about an industry where the resources of major rivals are very similar and where every company wants market dominance. Moreover, this competitive rivalry has harmed DPDHL greatly as although they are the leaders in the European market, when talking about other markets such as the USA, even though they have made some improvements, FedEx and UPS dominate them (Hitt et al., 2011).

3.2.2. Threat of Entry

New firms may encounter some barriers to entry (making it more attractive for established players, such as DPDHL), such as operations costs linked to delivering packages worldwide – having and maintaining a fleet of lorries and aeroplanes, for deliveries, is very costly, as is owning an IT system to minimize package losses (signifying high exit barriers). As an example, the DPDHL Express Division uses more than 500 airports (3 main hubs globally), more than 45,000 Service Points, in excess of 250 dedicated aeroplanes, and 32,800 vehicles, in order to serve 2.5 million customers (DPDHL, 2014b). High entry and exit barriers make for high profit potential (Kotler and Keller, 2016).

The logistics market has an extremely wide reach. Everyone needs a delivery service when they want to send something to someone. When it comes to this sector, especially in the EU, legal barriers do not exist, which makes it possible for a company with the necessary capital, that provides good service, and having a good networking base, to try and get in.

3.2.3. Threat of substitutes

The digital era is a threat in itself. We live at a time where digital possibilities, such as email, are extremely useful and widespread. As a result, DPDHL needs to be as efficient and effective as possible so that they can compete with the e-substitution phenomenon (DPDHL, 2014b). Potential substitutes make an industry less attractive, as they affect prices and profits (Kotler and Keller, 2016).

3.2.4. Bargaining Power of Buyers

Paying customers always have power in their hands, which is why DPDHL has a strategy that includes innovation (Oliveira and Ferreira, 2012), competitive prices and marketing initiatives (DPDHL, 2014b). A global presence means access to a diverse customer base (less concentrated) which in turn helps customer negotiations (Kotler and Keller, 2016).

3.2.5. Bargaining Power of Suppliers

Suppliers play a role of paramount importance in the international courier sector, and DHL Express, for example, has 17 partner airlines for dedicated air deliveries, involving over 600 daily flights (DPDHL, 2015a). Furthermore, 300 commercial airlines make possible over 1,800 daily flights for deliveries worldwide (DPDHL, 2015a). In a business where the supply chain is so complex, there is a need to invest in the process and make suppliers a first priority so that the product reaches the customer easily, with no complications. Some supplier concentration has occurred, giving them additional power. Seeking win-win relationships with suppliers provides some protection against growing bargaining power (Kotler and Keller, 2016).

4. Assessment of the company's assets and resources

4.1. SWOT Analysis

A SWOT analysis is a very useful and popular strategy tool, which shows a company's strengths, weaknesses, opportunities and threats. The strengths and weaknesses of a firm are internal, whereas the opportunities and threats are external, and exist outside the firm. A problem with SWOT analysis is that the items indicated in the analysis may be too generic to be of use. Thus, analysts should try to be as specific as possible when doing a SWOT analysis (considering the industry, the specific firm and its competitors).

4.1.1. Strengths

- "Leading contract Logistics player" (Datamonitor, 2009, p.5).
- "Association with Deutsche Post World Net" (ibid.) – DHL draws many of its strengths from its parent company Deutsche Post World Net (DPWN). "DPWN has been recording strong growth in its revenues. The revenues of the DPWN increased at a CAGR (2003–07) of 12% from €40,017 million (approximately \$54,853 million) in 2003 to €63,512 million (approximately \$87,058.4 million) in 2007" (Datamonitor, 2009, pp.5-6). By joining forces, DHL and DPWN have gained a lot of market equity.
- Diverse Product portfolio (Datamonitor, 2009, p.6) – DHL is a wholly owned subsidiary of Deutsche Post World Net with a broad product portfolio and the ability to touch more markets and customers (DPDHL, 2014b).

4.1.2. Weaknesses

- "Service gaps" (Datamonitor, 2009 p.7) – DHL lacks presence in the two main markets worldwide: Japan and the USA, especially regarding domestic goods transportation, whereas its competitors UPS and FedEx show incredible numbers in these markets, specially in the USA (Hitt, et al., 2011; DPDHL, 2015a).

4.1.3. Opportunities

- Contracts and Agreements – DPDHL, in order to fight its service gap and to gain some market equity opportunities, has made some agreements with several companies such as Wal-Mart Stores, the world's largest retail chain, Walgreens, a very large drugstore in the USA, and Airbus, a very big aircraft manufacturer (Datamonitor, 2009).
- Worldwide presence – Over time, DHL has been trying to reach other markets, including emerging economies, such as China (Lee and Lee, 2007), in order to not be as dependent on Germany and Europe (Goldman Sachs, 2011).
- Growth of online shopping (Datamonitor, 2009) – With the growth of e-Commerce, DPDHL now has the opportunity to expand its services.

4.1.4. Threats

- “Volatile oil prices” (Datamonitor, 2009) – When talking about the logistics industry, we are consequently talking about the oil industry as they work neck-to-neck. As the oil industry is extremely unstable, the internal costs of logistic companies such as DPDHL are too. During the financial year 2007 (FY2007), the total transportation expenses of the Deutsche Post World Net stood at approximately \$25,290.2 million, representing 60.5% of the material expenses of the company for that year (ibid.).
- Economic Crisis – As is common knowledge, we are now facing a major economic Euro zone and USA crisis that can directly affect DHL's profits (ibid.).
- Digital Era – Although this can be an opportunity as e-Commerce has grown exponentially, this can also be a major threat. With the merge of internet, letters are becoming obsolete and are being replaced by emails and other types of social media chat platforms (Arcos and Pherson, 2015). The substitution of traditional mail by digital alternatives such as the ones referred to above, can lead to a decline in mail volumes, resulting in lower revenues for the company.

5. Segmentation within the sector and the segments targeted by DPDHL

When it comes to segmentation – “the process of dividing a market into distinct (sufficiently homogeneous) groups of customers that are similar with respect to particular aspects (such as their needs). Market segmentation is one of the most fundamental concepts in marketing and can be regarded as a dominant concept applied in company practice” (Homburg et al., 2013, pp.47-48) – DPDHL targets every sector possible within the logistics industry (attempting “full market coverage” (Kotler and Keller, 2016, p.286)) (figure 1), as DPDHL considers all of these sectors to be attractive with regards to “size, growth, profitability, scale economies, and low risk” (Kotler and Keller, 2016, p.286). The firm has ambitious objectives due to its abundant resources and competencies, and all segments are within reach. Every single segment needs special treatment in order to excel in their performance worldwide, making this company as competitive

as possible and with their revenues as even as possible. Thus, DPDHL’s marketing approach to this is extremely sharp and intelligent.

DPDHL operates in both business-to-consumer (B2C) markets as well as in business-to-business (B2B) markets. DPDHL thus caters to individual and private needs, as well as to firm interactions along the supply chain. Appendix 1 shows how DPDHL has been organized internally in order to maximize its performance.

Germany	Logistics worldwide		
Deutsche Post Domestic German Mail and Parcel Sales €13,972m EBIT €1,051m Employ. 146,923	DHL Express International and Domestic Express Sales €12,778m EBIT €1,108m Employ. 84,623	DHL Global Forwarding Global Air, Ocean and Road Freight Sales €15,666m EBIT €512m Employ. 43,950	DHL Supply Chain Global Supply Chain Solutions Sales €14,340m EBIT €416m Employ. 140,193
For 2012 - Group - Sales: €55,512m; EBIT: €2,665m; Employees: 428,287			

Figure 1. DPDHL’s performance for their four divisions in 2012 (based on Goldman Sachs, 2013)

6. Are these three elements related to the business’s performance?

6.1. Revenues and EBIT

Is the external environment, the firm’s internal assets and resources, and the segmentation followed in the market related to the performance of DPDHL? One is led to believe so, that strategic management at DHL is indeed beneficial, taking into account these factors. A correct matching has occurred between what the external environment requires (including change towards e-substitution and more corporate social responsibility initiatives), what core competences the firm needs, to align itself with its environment (including investments in IT and R&D), and following strategic segmentation within the sector (including B2B and B2C markets, as well as a national and international presence).

According to several Goldman Sachs conferences regarding DPDHL (2011, 2012, 2013), the company’s revenue has been pretty stable throughout the years, and there has been an average trend showing an increase since 2010, after a big fall in 2008 because of the economic crisis. In 2014, regarding the DPHDL annual report, the total revenue for 2014 was €56,630 million, a growth of €1,718 million comparing to the year before and of €5,149 million comparing to 2010, a growth of approximately 9%. The year 2014 was the year with more revenues since 2007, which shows that DPDHL has been progressing positively.

Moreover, DPHDL is already showing growth for their 2015’s revenues and are looking forward to keeping the same path with their “Strategy 2020” considering their opportunities and challenges (DHL, 2015a).

According to the DPDHL's annual report (2014) and to their latest press release about future earnings, their profit from operating activities (EBIT) was €2,965 million in 2014, a growth of 3.5% comparative to the previous year and they predict this number to reach €3,5 to €3,2 million in 2015. Growth for future years is also expected (Statista, 2015).

7. Conclusion

To conclude, in this explanatory case study we have discussed how DPDHL, with its broad product portfolio and full market coverage, is in an attractive industry, with high entry and exit barriers, which make for high potential profits. However, on the other hand, the e-substitution phenomenon makes the industry less attractive, as does the level of rivalry in the industry (competing is becoming more expensive, as time goes by). To ensure that the business is sustainable, DPDHL needs to have win-win relationships, with both customers and suppliers.

DPDHL's performance is extremely strong worldwide, especially in Europe. This company has, as shown in this report, the ability to overcome its barriers, which is clear by looking at the firm's share price performance: it was 12.70€ at the year-end closing price of 2010, and it was 27.05€ at the year-end closing price of 2014. The share price has thus more than doubled in only four years (DPDHL, 2014a), a period of harsh economic crisis, showing that DHL has been able to make a mark where some analysts believe it to be most important – a firm's market capitalization is after all an objective judge of a firm's performance – showing what investors think of a company's future profits.

In addition, with the SWOT analysis we have an overview of the company's situation as well as what should be the next steps that DPDHL should take so that they can keep expanding. In the short and medium term, the company will keep expanding to become more and more competitive in its fast moving sector. We would thus recommend that DPDHL keeps investing in emerging economies as well as working to improve their position in the richest market worldwide – the USA – while continuing to invest in R&D so that their services keep being as innovative, adaptable and as fast as possible, thus keeping customers' needs happily fulfilled.

References

- Arcos, Ruben and Pherson, Randolph (ed.) (2015). *Intelligence Communication in the Digital Era: transforming Security, Defense and business*. Houndmills, Basingtoke, Hampshire (U.K): Palgrave Macmillan. Retrieved 15-01-2016, from: <http://0-www.palgraveconnect.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/pc/doi/finder/10.1057/9781137523792>.
- Bouchard, David (2015). What is Globalization Doing to the World of Logistics? Inbound Logistics, March 2015 [online]. Retrieved 16-01-2016, from: <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/what-is-globalization-doing-to-the-world-of-logistics/>.
- Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business Research methods*. 4th edition. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Datamonitor (2009). DHL International Limited SWOT Analysis. DHL. Dec2009, pp. 5-10. Retrieved 11-01-2016, from: <http://0-web.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/bsi/command/detail?sid=aedec9b8-cb37-4ff6-a271-6028d9f7284b%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4204&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&jid=38GH>.
- DHL (2015a). Deutsche Post DHL Group grows revenue, confirms earnings guidance for 2015 and 2016. Press Release. 5 January 2015 [online]. Retrieved 10-01-2016, from: http://www.dhl.com/en/press/releases/releases_2015/group/dpdhl_group_grows_revenue_confirms_earnings_guidance.html.

DHL (2015b). DHL GoGreen Solutions. Retrieved 11-01-2016, from: http://www.dhl.com/en/about_us/green_solutions.html.

DHL (2015c). Facts and figures Sheet. Retrieved 16-01-2016, from: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/mediathek/fact_sheet_dhl_en.pdf.

DPDHL (2013). Corporate Responsibility Report 2013. Retrieved 12-01-2016, from: http://www.dpdhl.com/en/responsibility/environmental-protection/improving_efficiency/vehicles.html.

DPDHL (2014a). Key Figures on their shares. Retrieved 17-01-2016, from: http://www.dpdhl.com/en/investors/shares/key_figures_on_our_shares.html.

DPDHL (2014b). Annual Report 2014. Deutsche Post DHL Group Communications.

DPDHL (2015a). Business Profile: Investor Relations. Deutsche Post DHL Group Communications.

DPDHL (2015b). The History of Deutsche Post DHL Retrieved 17-01-2016, from: http://www.dpdhl.com/en/about_us/history.html.

Gimbert, Xavier (2011). *Think Strategically*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Goldman Sachs (2011). Deutsche Post DHL BRICS Conference.

Goldman Sachs (2012). Deutsche Post DHL European Business Services Conference.

Goldman Sachs (2013). Deutsche Post DHL Industrials Conference.

Gonçalves, R., Martins, J., Pereira, J., Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2013). Enterprise web accessibility levels amongst the Forbes 250: Where art thou o virtuous leader? *Journal of Business Ethics*, March, 113(2), 363-375.

Doi: 10.1007/s10551-012-1309-3. Springer.

Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. In: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, USA (ISBN 13: 978-0-930242-67-1), 257-268.

Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts, Competitiveness and Globalization*. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.

Homburg, C., Kuester, S., Krohmer, H. (2013). *Marketing management - A contemporary perspective*. 2nd ed. Berkshire, UK: McGraw-Hill.

James Worldwide (2011). Logistic companies face pressure to lower emissions. News Flash. 15 December 2011 [online]. Retrieved 14-01-2016, from: http://jamesworldwide.com/bbs/board.php?bo_table=notice&wr_id=256.

Kotler, P., Keller, K.L. (2016). *Marketing management*. 15th edition. Essex, England: Pearson Education.

Lee, Hau L. and Lee, Chung-Yee (2007). DHL in China: The Role of Logistics Governance. In: Kevin Leung and Paul Forster, eds. *Building Supply Chain Excellence in Emerging Economies*. New York: Springer's International Series. 241-262. Retrieved 16-01-2016, from: <http://o-link.springer.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/book/10.1007%2F978-0-387-38429-0>.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April, 5338-5361.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy - Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Statista (2015). DPDHL's key figures: total assets and revenue. Retrieved 12-01-2016, from: <http://www.statista.com/statistics/272998/deutsche-post-dhl-key-figures/>.

United States Environmental Protection Agency (EPA) (2015). Global Greenhouse Gas Emissions Data. Climate Change. 2015 [online]. Retrieved 14-01-2016, from: <http://www3.epa.gov/climatechange/ghgemissions/global.html#two>.

Yin, R.K. (2003). *Case study research - Design and methods*. 3rd edition. California: Sage Publications.

Appendix 1

One of the great assets of DPDHL is the different divisions in which they operate and provide services:

1. Deutsche Post: Domestic German Mail (Post- Ecommerce- Parcel)

Deutsche Post is Europe's largest mail services operator and market leader in the German mail and parcel market. Its portfolio ranges from mail and parcel delivery to secure electronic communication and dialogue marketing for private and business customers. To make this sector more competitive, DP invested in new technology and provides a large number of apps so that the customer needs are better fulfilled. Moreover, due to technological advances, DP is now investing in E-POST, a digital, easier, faster and more cost efficient way of delivering post. This just shows the great capacity of adaptation of this company (DPDHL, 2014b).

2. DHL

DHL's family of divisions offer an unrivalled portfolio of logistics services ranging from national and international parcel delivery, international express, road, air and ocean transport to industrial supply chain management (DPDHL, 2014b).

a. International and Domestic Express

This segment of DHL provides services with time defined, within the same day and with definite days too. This sector is present not only on a domestic level, but also internationally: Europe, the Americas, Asia Pacific and MEA (Middle East and Africa) with a total of more than 220 countries/regions, having more than 500 airports, 2.5 million customers, 32,800 vehicles and more than 45,000 service points and 250 dedicated airplanes (DPDHL, 2014b).

b. Global Forwarding, Freight

When it comes to Global Forwarding, DHL provides Air Freight, Ocean Freight and Industrial Products; and when it comes to Freight itself DHL has Full Truckload, Part Truckload, Less than Truckload and Intermodal Transport services. In addition, the Global Forward micro-sector operates in more than 150 countries/regions with more than 850 branches and Freight in more than 50 countries all over the world with more than 180 branches (DPDHL, 2014b).

c. Supply Chain

The business units and products regarding the Supply Chain include Warehousing, Distribution, Managed Transport, Value-added Services and Supply Chain management and consulting. Moreover, in 2007, DPDHL made a partnership with "Williams Lea", a global company that offers *Business Process Outsourcing* (BPO) to large companies. This company provides Marketing Solutions, Office Document Solutions and Customer Correspondence Management in the Supply Chain sector of DHL. This segment acts in North America, Latin America, Asia Pacific, the United Kingdom & Ireland, Mainland Europe, Middle East and Africa (DPDHL, 2014b).

ECCO'LET – A Importância do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

Ana Catarina Oliveira¹, Sílvia Almeida², Sofia Barbosa³, Tiago Resende⁴

¹Universidade de Aveiro (PORTUGAL), oliveiracatarina@ua.pt

²Universidade de Aveiro (PORTUGAL), spma@ua.pt

³Universidade de Aveiro (PORTUGAL), sofiarbarbosa@ua.pt

⁴Universidade de Aveiro (PORTUGAL), tsimoes@ua.pt

Abstract

A inovação é um elemento fulcral no desenvolvimento de qualquer negócio, pois permite o seu desenvolvimento, através da produção, divulgação e absorção de conhecimentos, e, conseqüentemente, o seu crescimento.

No mundo dos negócios, o modo como a oferta é apresentada ao cliente é tão ou mais importante que a qualidade do produto, e este é o objetivo principal das soluções inovadoras, conciliar a oferta com a qualidade. Assim, pode-se dizer que o negócio do calçado é um exemplo “perfeito” onde a combinação de possibilidades criativas com aplicações tecnológicas, se torna numa possível atitude de inovação.

Neste seguimento, o presente caso de estudo aborda a inovação no departamento de R&D da ECCO Portugal, tendo como questão central se a ECCO Portugal é pioneira ou se segue uma filosofia de “me too” [seguidora] na sua indústria. Para o desenvolvimento deste estudo optou-se pela pesquisa e análise de informações pertencentes ao Grupo ECCO, e posteriormente da posição da ECCO Portugal perante o mesmo, o que permitiu um conhecimento bastante amplo e de alguma profundidade e facilitou o processo de recolha de dados. Para além da realização de *desk research* [pesquisa documental e na Internet] foi utilizada a técnica da entrevista para recolher informação e respostas mais claras e objetivas. Assim, pode-se afirmar que não basta ter uma boa ideia, é necessário saber gerir todo o conhecimento adquirido nas múltiplas experiências organizacionais, aproveitando da melhor maneira os recursos, pois estes tornam-se o ponto de partida para o aumento da competitividade em prol da criação de riqueza.

Palavras-Chave: Competitividade; desenvolvimento; inovação; pesquisa; R&D.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito da unidade curricular de Estratégia e Competitividade, lecionada pelo docente Manuel Au-Yong Oliveira propusemo-nos à realização de um estudo de caso, cujo objetivo prendia-se com a análise do ambiente interno e externo de uma organização, da sua concorrência – atual e futura, da sua estratégia de crescimento e do seu papel na inovação (OECD, 2005; Oliveira e Ferreira, 2012), dando principal destaque ao departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, doravante abreviado por R&D (Research and Development). Neste sentido, optámos por seleccionar uma empresa reconhecida ao nível nacional e cuja expansão mundial fosse notória. Após alguma pesquisa de possíveis instituições a analisar surgiu um nome – ECCO'let Portugal – Fábrica de Sapatos, Lda. – dos maiores líderes na produção e comercialização de calçado.

Ao longo deste trabalho serão abordadas várias temáticas acerca da evolução histórica da organização, bem como toda a sua envolvente interna e externa. Uma das envolventes analisadas é o Grupo ECCO como um todo, agregando várias filiais que operam no mercado nacional e internacional, nomeadamente em Portugal, Indonésia, China, Tailândia, Eslováquia e Holanda.

Por fim, relativamente à metodologia utilizada, o grupo de trabalho procedeu à recolha de informação por meio de uma entrevista telefónica (de cerca de 15 minutos), com guião, semiestruturada, e com posterior troca de e-mails, e envio de informação, com o Diretor do Departamento de R&D da ECCO Portugal, José Marques. Houve ainda a leitura de vários documentos (incluindo revistas trimestrais, publicação comemorativa dos 30 anos da ECCO Portugal, e o livro dos 50 anos do Grupo ECCO, disponível tanto em inglês como em português), fornecidos pela organização, e levantados na empresa pessoalmente, bem como da exploração do website oficial do Grupo ECCO.

2. Inovação e desenvolvimento – Importância do departamento de R&D

Segundo Lopes (2013, p.5), “no mundo atual e globalizado importa perceber porque algumas organizações conseguem um sucesso elevado enquanto outras têm de lutar diariamente pela sua sobrevivência, e outras nem sequer conseguem manter o negócio.” Gupta apud Lopes (2013, p.5) defende que “uma organização “para conseguir acompanhar o ritmo acelerado do mundo e da procura, para continuar à frente da concorrência e a oferecer vantagens únicas aos clientes, (...) deve ter um processo de mudança e melhoria cuidadosamente elaborado e que possa ser utilizado frequentemente.”” Pois “it is widely accepted that innovation is central to the growth of output and productivity” (OECD, 2005, p.11), inovação essa que deve acontecer de forma contínua nas organizações.

De acordo com Lopes (2013, p.5), “muitas das organizações começaram a compreender a importância da inovação e optaram por investir nela”. Neste contexto, esta é encarada como uma ferramenta que visa ajudar a produção e a comercialização de produtos, bem como a criação de novas oportunidades e novos mercados. Neste seguimento, e conforme a European Commission apud Lopes (2013, p.7), “a inovação é vista como a produção, assimilação e exploração da novidade nos domínios económico e social. Oferece novas soluções para os problemas e, assim, torna possível conhecer as necessidades tanto dos indivíduos como da sociedade.”

Conforme Dantas & Moreira apud Lopes (2013) pode-se enumerar oito tipos de inovação, nomeadamente inovação radical, inovação incremental, inovação aberta, inovação fechada, inovação do produto/serviço, inovação de processos, inovação organizacional e inovação de marketing. Porém o Grupo é caracterizado por dois tipos de inovação:

- Inovação fechada: “está relacionada com o processo de inovação que recorre somente aos recursos internos da organização” (Lopes, 2013, p.11), numa abordagem centralizada, ao contrário da inovação aberta, e que assume a qualidade dos seus recursos humanos qualificados (Chesbrough, 2003). Ou seja, a ECCO Portugal recorre, em caso de necessidade, às restantes empresas do Grupo e neste sentido, toda “a investigação efetuada e o conhecimento adquirido ficam no seio da organização, para que se retenha a vantagem competitiva gerada, é possível controlar as fases de todo o processo de inovação, desde a geração de ideias até à apresentação do produto/serviço no mercado” (Lopes, 2013, p.11);

- Inovação do produto/serviço: que, de acordo com a NP 4456:2007 Terminologia e Definições das Atividades de IDI apud Lopes (2013, p.12), corresponde a uma “introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais”. Este tipo de inovação pode utilizar novos conhecimentos ou tecnologias ou apenas a sua combinação.

Neste seguimento pode-se afirmar que a ECCO desafia a inovação, dando um elevado grau de importância ao departamento R&D.

Em meados de 2006 a ECCO Portugal tornou-se o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (R&D) do Grupo em que produziam mais de 2.5 milhões de pares de sapatos. Nos anos seguintes, fazendo-se sentir a época de crise, a produção de pares de sapatos baixou, e em 2009 deu-se uma redução significativa do fabrico, levando ao encerramento da produção em série. Contudo, o Centro de R&D continuou a funcionar, com mais de 100 empregados, pois “foi uma decisão estratégica e fundamental para manter o «know-how» que existe”, tal como referiu José Augusto Reis Marques, responsável pelo Departamento de R&D na ECCO Portugal, na entrevista concedida, mostrando o apêndice I a resposta por e-mail a questões adicionais colocadas. Além disso, afirmou também que “permitiu ainda o relançamento em 2012 da produção em Portugal aliado às necessidades do grupo quando confrontado com a necessidade de aumentar a produção na Europa.” (ver apêndice 1 – respostas do entrevistado por e-mail).

De acordo com dados presentes no livro dos 30 anos da ECCO Portugal, o R&D atualmente continua a trabalhar e conta com duas máquinas de injeção que produzem 40.000 pares de amostras e 4.000 protótipos por ano. “O Grupo ECCO começou a produção de solas de TPU (Poliuretano termoplástico) na ECCO Eslováquia e na ECCO Tailândia em 2014. Dando continuidade à aposta em inovação por parte do Grupo, e por forma a manter as competências internamente, o Grupo decidiu comprar 2 máquinas de TPU para o R&D, em Portugal, e assim, aumentar a flexibilidade no processo de desenvolvimento.” (ECCO Portugal, 2015, p.10).

A ECCO é conhecida pela sua forma inovadora de fabricar calçado, e uma parte vital da pesquisa e desenvolvimento realizada na ECCO acontece em Portugal, em conjunto com a sede, na Dinamarca.

Continuamente a ECCO Portugal é desafiada pela pesquisa como pelos novos desenvolvimentos. Em Portugal trabalha-se desde o desenvolvimento de novos sapatos até à inovação de processos e materiais. Toda a equipa de R&D enfrenta desafios diários, desde os materiais à produção. Estes não veem o fim do caminho mas sim as várias possibilidades para atingir um determinado fim. Além de todo o desenvolvimento dos materiais e das suas características, estes têm de ser bastante trabalhados antes de saírem para o mercado. “O trabalho de R&D é infinito e é uma parte importante na transformação da inovação em produtos vendáveis” (ECCO, 2014, p.18), afirmou José Marques. José Marques revelou também que a “a nossa atividade é fundamental pois permite que o grupo beneficie dos colaboradores qualificados neste setor, que em Portugal tem muita tradição, para desenvolver os produtos que depois são fabricados em quantidades industriais, para além de Portugal, em mais 4 países em todo o mundo.” (ver apêndice 1 – respostas do entrevistado por e-mail).

O trabalho de R&D não é fácil e torna-se uma luta a cada dia que passa, pois são precisos vários testes até poderem afirmar que o produto pode começar a ser produzido e lançado para o mercado. José Augusto afirmou ainda que “somos a ponte de ligação entre o design e a produção e essa é uma posição desafiadora, compensadora, divertida de se ter e algo que realizamos em conjunto com os nossos colegas na Dinamarca.” (ECCO, 2014, p.18)

Acrescenta ainda na nossa entrevista que além do apoio ao departamento de design e comercial na execução das suas ideias, procuram soluções a nível dos materiais e da construção dos modelos que permitam a industrialização do produto. Num claro esforço de querer ser pioneiro no mercado do calçado.

Para José Augusto e toda a sua equipa o desafio de lidar com as incertezas e a imprevisibilidade do mundo do desenvolvimento, nunca sabendo o que o amanhã trará, é o que lhes dá mais prazer nas suas atividades diárias. Quando a ECCO lança um novo produto que envolva técnicas para as quais o responsável pelo departamento tenha contribuído, este sente uma grande alegria, satisfação e realização pessoal. A ECCO é conhecida também pela sua inovadora tecnologia de injeção de sola. Segundo a Revista ECCO People, José Augusto desconstruiu a ideia preconcebida de que não seria possível conceber sapatos de salto alto pelo método de injeção direta. Este acredita que a ECCO de hoje já não é o que era há alguns anos atrás, mas apesar de todas as mudanças, o sonho de Karl Toosbuy, relativamente ao futuro do Grupo, uma empresa familiar com grande ambição, está a tornar-se realidade.

3 Evolução do Grupo ECCO

A marca ECCO, líder mundial na combinação de *design* e conforto, tem construído o seu sucesso com base na qualidade e tecnologia inovadora. É então uma das maiores fabricantes mundiais de calçado a efetuar produção nas suas próprias instalações, tendo como vantagem a gestão de todo o processo de fabrico. Foi fundada em 1963, pelo industrial dinamarquês Karl Toosbuy, e pela sua esposa Birte. Estes pretendiam ser inovadores na área do calçado tendo como filosofia “o sapato tem de seguir o pé” (revista de comemoração dos 30 anos da ECCO, p.6), ou seja, o sapato é que se adapta e molda ao pé do consumidor e não o pé ao sapato, combinando a estética com funcionalidade e conforto. Com esta filosofia, criou-se os pilares que têm levado a ECCO a ser reconhecida internacionalmente, com milhões de clientes fiéis à marca por todo o mundo.

O fundador faleceu em 2004, mas a empresa continua a pertencer à família. Hanni Toosbuy Kasprzak, a filha do casal, e o genro, Dieter Kasprzak assumiram em parceria a gestão da empresa (revista de comemoração dos 30 anos da ECCO).

A produção de sapatos da marca ECCO chegou a Portugal em 1984, tornando-se na primeira fábrica do Grupo a ser construída fora da Dinamarca. Segundo dados obtidos no livro dos 30 anos da ECCO Portugal, o ano de 2009 ficou marcado com o encerramento da produção, mantendo-se apenas o departamento de pesquisa e inovação, pois existia bastante concorrência asiática, o que dificultou a competitividade. Porém, a inundação da fábrica da ECCO na Tailândia, bem como todos os danos causados, fizeram com que a ECCO Portugal fosse considerada uma opção.

O Grupo ECCO hoje envolve 20.000 trabalhadores, em mais de 50 países, e 20 milhões de pares de sapatos vendidos mundialmente, sendo assim a segunda maior líder mundial no fabrico de calçado casual e a quarta maior marca em sapatos de golfe. Cada par de sapatos ECCO é manuseado por 210 trabalhadores antes de chegar ao consumidor e mais de 350 milhões de pares, de sapatos, têm percorrido as ruas, desde 1963.

Atualmente, a ECCO Portugal está modernizada e tem capacidade para fabricar 12.000 pares de sapatos por dia, um equivalente a mais de 3 milhões de pares de sapatos por ano. Perante esta modernização passaram dos 120 colaboradores, em 2009, para quase 1.200, em 2015, dos quais muitos deles são técnicos de calçado qualificados.

A ECCO opera na área do calçado na Indonésia, China, Tailândia, Eslováquia e Portugal e detém empresas de pele na China, Holanda, Indonésia e Tailândia (Figura 1). O Grupo é assim um dos cinco maiores produtores de pele de alta qualidade, fornecendo algumas das maiores e mais prestigiadas marcas mundiais de luxo.



Figura 1. Empresas do Grupo ECCO (elaboração própria)

3.1. Marcos importantes

- “1984: A ECCO vem para Portugal e instala a sua primeira fábrica no estrangeiro – 1.200 empregados;
- 1995: A ECCO Portugal é nomeada “Empresa do Ano” da indústria textil e do calçado – a produção atinge os 4 milhões de pares de sapatos;
- 2006: A ECCO Portugal torna-se o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento do Grupo ECCO – produção total de 2.6 milhões de pares de sapatos;
- 2009: A ECCO reduz significativamente a produção em Portugal com o encerramento da produção em série. O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (R&D) continua a funcionar – 120 empregados;

- 2011: A produção é retomada em Portugal com o intuito de ajudar o Grupo ECCO após a inundação na Tailândia. A produção de amostras na Tailândia, Xiamen e Indonésia é transferida para Portugal;
- 2013: A fábrica em Portugal leva a cabo um profundo projeto de modernização – a produção ultrapassa 1 milhão de pares de sapatos com cerca de 600 empregados;
- 2014: A modernização da fábrica é concluída após um investimento total de 15 milhões de euros.” (revista de comemoração dos 30 anos da ECCO, p.12).

4. Visão e valores

A ECCO visa “ser a melhor empresa de calçados do mundo”, encontrando-se em constante inovação para melhorar a capacidade de produzir sapatos que vão ao encontro das necessidades dos seus consumidores.

O Grupo considera que os seus valores se traduzem pelo respeito ao património, incluindo a cultural – baseando o seu trabalho numa qualidade artesanal e de exclusividade; criando e mantendo relações fortes e positivas com os colegas de trabalho, parceiros de negócio, clientes e sociedades em que vivem e trabalham; há uma procura de excelência e uma dedicação no trabalho – é uma organização repleta de pessoas com paixão, que adoram o que fazem nas suas tarefas profissionais diárias; com inovação, sendo esta última incentivada e impulsionada pela mudança e criatividade individual (Revista ECCO People n.º2).

Em conjunto com os Valores, os Princípios de Liderança da ECCO e o seu Código de Conduta formam uma base sólida para demonstrar o que são, como se comportam e aquilo em que acreditam, ou seja, a ECCO vive segundo valores e lidera segundo princípios.

5. Cultural organizacional

São inúmeras as definições de cultura organizacional, no entanto de uma forma simplificada podemos defini-la, segundo Schein apud Zavareze (2008, p.2), como sendo “o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.”

Alguns dos aspetos caracterizadores da cultura organizacional da ECCO prendem-se com:

- Eventos (cerimónias e rituais): Anualmente, na época natalícia, a organização oferece um jantar de convívio a todos os seus colaboradores. E aquando de uma data especial de aniversário, quer seja do Grupo ou de uma empresa em particular, estes celebram-na. Além do mencionado anteriormente, o Grupo ECCO respeita a religião dos seus colaboradores, proporcionando-lhes condições adequadas.
- Motivação estratégica para os colaboradores: A empresa analisa o perfil dos seus colaboradores tendo em conta as suas necessidades, e oferece-lhes a oportunidade

de formação em prol da melhoria das suas competências pessoais e profissionais. No entanto, a organização também é receptiva a pedidos de formação por parte dos seus funcionários.

Existe também a atribuição de prémios de assiduidade;

E em relação à produção, os chefes de cada equipa de trabalho fazem reuniões diárias, no início do horário laboral, de forma a motivar os seus trabalhadores com vista a atingir o objetivo de produção desse mesmo dia.

· Visão familiar: A ECCO sendo uma empresa familiar visa o espírito de família entre os seus colaboradores e para o promover, os funcionários da ECCO Portugal desenvolvem atividades sociais depois do seu horário de trabalho, sendo as mais frequentes os jogos de futebol.

É de referir ainda que a ECCO Portugal conta já com 30 anos de existência, e com a colaboração de diferentes gerações da mesma família. Além disso, quando existem vagas para estágios esta dá sempre prioridade aos familiares dos seus colaboradores.

6. Comunicação

De acordo com Chiavenato (2005, p.313), “toda a organização funciona a partir dos processos de comunicação. A dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. As redes de comunicação constituem as amarrações que interligam todos os integrantes de uma organização. A comunicação é fundamental para o funcionamento coeso, integrado e consistente de qualquer organização. É exatamente por essa razão que uma das finalidades mais importantes do desenho organizacional é assegurar e facilitar o processo de comunicação e de tomada de decisão. Além do mais, a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si por meio da comunicação para alcançar objetivos comuns. A comunicação torna-se indispensável para que isso aconteça da melhor maneira.”

Neste contexto podemos enumerar diversas redes de comunicação nomeadamente, comunicação em cadeia, rede de comunicação em Y, rede de comunicação em círculo, rede de comunicação em roda e rede de comunicação inteiramente conectada.

O Grupo ECCO dispõe assim de uma rede de comunicação em roda, pois constata-se a presença de um chefe dentro de cada departamento, onde este delega tarefas para os seus subordinados. No entanto, também se verifica a comunicação em cadeia visto que a informação sai da administração e vai percorrendo toda a hierarquia até chegar aos seus colaboradores.

Relativamente ao organograma, verifica-se a existência deste tanto no Grupo ECCO como na ECCO Portugal, contudo não conseguimos ter acesso ao mesmo visto que é confidencial.

6.1. Comunicação interna

Existem diversos instrumentos para veicular a comunicação interna, que vão desde a informação fornecida informalmente pelos colegas e superiores hierárquicos, até às reuniões, seminários e comunicados formais. O importante é que a empresa transmita aos funcionários a ideia de que

todos estão envolvidos no desenvolvimento do negócio, criando um clima de parceria e confiança. E como tal, a ECCO Portugal não é exceção.

Comunicação Interna:

- Certificados de formação;
- Sinalética interna;
- Revistas trimestrais.

7. Responsabilidade social

Hoje, ainda nos questionamos muito sobre Responsabilidade Social, mas afinal o que é a responsabilidade social das empresas?

“Começamos por aquilo que não é: não é uma ação de caridade dirigida a uma qualquer instituição, não é apenas a atribuição de um prémio anual aos colaboradores, não é o cuidar dos lixos tóxicos, não é reciclar tinteiros, não é a publicação do relatório de contas anual, não é o estrito cumprimento dos requisitos legais. Não é nenhuma das supra-referidas isoladamente. Responsabilidade social das empresas é tudo isso, e mais ainda, usadas de maneira orquestrada e contínua” (Leandro & Rebelo, 2011, p.15).

Conforme os autores supracitados “a responsabilidade social das empresas é um conjunto de políticas e práticas concertadas e alinhadas com os objetivos estratégicos das mesmas, que pretende dar resposta às exigências internas, do mercado e da comunidade, tendo como diapasão o interesse comum. Uma empresa socialmente responsável é, por isso, geradora de valor para todos os seus *stakeholders*. Pretende ser um agente de mudança, de diferenciação e inovação” tendo “como princípios de atuação a ética, a qualidade e a geração de valor.” (Leandro & Rebelo, 2011, p.11).

Apresentam-se, de seguida, as diferentes responsabilidades sociais praticadas pelo Grupo.

7.1. Negócios Responsáveis

A ECCO é uma das maiores empresas de calçado que detém e opera em instalações de produção e venda a retalho pois acreditam que, com grande influência vêm grandes responsabilidades. E, desejando ser um bom cidadão corporativo a ECCO compromete-se a fazer o melhor para tornar o seu impacto no planeta o mais leve possível.

O Código de Conduta da ECCO é construído sobre uma base de respeito às pessoas, ao meio ambiente e à sociedade, ou seja, descreve as suas responsabilidades sociais e ambientais, sendo estas aplicadas a todos os funcionários, fornecedores e parceiros de negócios. Desta forma, a ECCO acredita que ao compartilhar com estes os seus compromissos, pode conseguir mais e melhor. O mesmo estabelece princípios claros, fundamentais e altamente éticos e legais que são as linhas condutoras dos seus negócios.

- Pessoas

A saúde, a segurança e o bem-estar dos empregados continuam a ser as principais preocupações da ECCO. Assim, e com foco nos direitos humanos e na diversidade

multicultural que compõem todas as suas empresas, a ECCO tem o compromisso de tratar todos os seus funcionários com dignidade e respeito. Com atividades em cerca de 90 países, com culturas e costumes distintos, a ECCO experimenta a força que vem da diversidade em todas as decisões e ações, ou seja, todas as decisões são conduzidas pelo respeito à cultura e à religião local¹, criando assim um ambiente de cooperação e inclusão no trabalho.

- Ambiente

A natureza é para a ECCO um bem escasso que tem de ser respeitado e preservado. E querendo ser um “cidadão” ambientalmente responsável, esforça-se constantemente para reduzir o impacto ambiental das suas operações, aumentando o impacto positivo que tem nas comunidades em que opera, através da implementação de métodos que respeitem o ambiente e a tecnologia. São exemplos desta prática investir em energias renováveis, aumentar a eficiência energética, reduzir o consumo de energia, diminuir o uso de água e resíduos, prevenir a poluição, eliminar sistematicamente os resíduos, tratar as águas residuais, conservar a água global, reutilizar e reciclar os resíduos, minimizar o uso de produtos químicos, bem como alterar os processos de produção para reduzir o consumo, contribuindo assim para a conservação dos recursos para as gerações futuras através do desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social é, para a empresa, um objetivo de justiça baseada nos princípios da redução, reutilização, reparação e reciclagem para medir o seu impacto no meio ambiente.

- Sociedade

A ECCO acredita no envolvimento nas comunidades das quais faz parte e neste sentido trabalha em conjunto com as mesmas nas áreas de educação, saúde e bem-estar e infraestrutura.

Contudo, a responsabilidade corporativa da ECCO não fica por aqui e vai além-fronteiras, ou seja, escolhe bons parceiros pois acredita que é essencial para crescer de forma sustentável e responsável como empresa. Constrói relacionamentos fortes e de longo prazo com os seus principais parceiros e fornecedores, com base em valores e objetivos comuns, pois considera vital para assegurar a administração social e ambiental. Assim, todos os seus parceiros de negócio comprometem-se com os requisitos éticos, sociais e ambientais do Código de Conduta da ECCO como condição fundamental dos seus contratos.

- Inundações na Tailândia

Em outubro de 2011, deu-se o pior desastre na história da ECCO Tailândia. De um dia para o outro, milhares de funcionários ficaram desabrigados na sequência das inundações. No entanto, aproximadamente 1.600 empregados receberam apoio económico por parte de funcionários do Grupo e de uma doação da Fundação Toosbuy. As doações resultaram em 100.000 euros dos funcionários e a Fundação Toosbuy adicionou 1 milhão de euros.

¹ e.g. A fábrica de calçado e curtume da ECCO na Indonésia opera no maior país muçulmano do mundo, e dos 7.000 funcionários que trabalham lá, aproximadamente 95% são muçulmanos praticantes. A religião e a oração são uma parte da vida cotidiana na fábrica.

8. Estratégia e competitividade

Podemos afirmar que vivemos num mundo altamente competitivo, com o crescimento da internacionalização e dos padrões de qualidade as empresas tiveram de modificar as suas formas de gerir o trabalho. O mundo dita as suas regras e a constante evolução tecnológica implica novos processos produtivos e conseqüentemente a introdução de novas estratégias.

Segundo Hitt et al. (2011), consideram que a estratégia é um conjunto de compromissos e ações que visam explorar a parte mais interna da empresa de forma a ganhar uma vantagem competitiva. Esta só se torna importante a partir do momento em que se implementa uma estratégia capaz de gerir valor. Porém vive-se na incerteza, onde os mercados são imprevisíveis e as decisões estratégicas dependem do risco que as organizações estão dispostas a correr. Contudo, o ambiente externo influencia a tomada de decisão, os aspetos demográficos, culturais e económicos, criando assim uma espécie de pressão sobre as empresas que pretendem seguir estratégias e recursos idênticos. As bases para a competição têm mudado drasticamente, o que era considerado inovador e barato, hoje é simplesmente um requisito indispensável para entrar no mercado. Na verdade, as empresas já não podem desenvolver e comercializar um produto para o mercado de origem da empresa. Em consequência dessa transformação, cresceu a era da informação onde o poder é o conhecimento e a comunicação. A comercialização dos produtos dependerá, de alguma forma, do investimento em sistemas de informação.

Uma empresa para ser competitiva deve conhecer a palavra “flexibilidade”, ser capaz de mudar os seus procedimentos de uma forma rápida e segura em hiatos de tempos reduzidos, quem lidera deve impulsionar o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis sem nunca esquecer as pessoas que lá trabalham. Será indispensável a reestruturação das relações com os fornecedores, distribuidores e clientes assegurando uma cadeia sólida, segura, de confiança e benéfica para todos.

No caso da empresa ECCO, a flexibilidade e inovação caminham de mãos dadas, criando uma simbiose perfeita. Apostam na criatividade e na evolução dos materiais para dar resposta aos desafios diários. Contudo, nunca se esquecem que a inovação não chega, é preciso ir mais além. Assim, criaram o seu próprio estilo inspirado no lado mais tradicional de fazer sapatos. Passaram por uma época de crise em 2009, que levou à redução substancial da produção e, conseqüentemente, ao encerramento da produção em série. Como consequência, tiveram de olhar para o seu mercado e perceber quais eram as regras da concorrência, pois é esta que dita a atratividade do mercado, o custo, os preços e o investimento necessário. Esta observação e pensamento racional do mercado envolvente permitiu perceber o quão é complexa a sua concorrência, além de identificar e definir claramente as suas estratégias de forma a melhorar a sua rentabilidade.

9. Conclusão

Os bons negócios não acontecem de forma impulsiva e o reconhecimento não nasce de um dia para o outro. É preciso semear para colher. O grande sonho de Karl Toosbuy era “construir e ser dono da sua própria fábrica de calçado” (ECCO, 2013, p.8), algo que conseguiu alcançar com sucesso.

Neste trabalho tentámos abordar, de forma sucinta, toda a contextualização da ECCO Portugal bem como desta enquanto Grupo, sem esquecer o ponto fulcral do estudo, a estratégia desta. Porém, é de referir que ao longo do estudo torna-se difícil fazer uma abordagem individual da ECCO Portugal, uma vez que esta é parte integrante do Grupo ECCO e que parte substancial da informação recolhida e analisada diz respeito a este último como um todo. Assim, e tendo por base o motivo do caso de estudo podemos notar que a ECCO Portugal, com a força do Grupo, apostou substancialmente na inovação da pesquisa e desenvolvimento do calçado, desde o seu primeiro desenho à sua produção, sendo submetido a vários testes até ser lançado no mercado.

Numa perspetiva mais crítica, achamos que a ECCO Portugal tem feito até agora um trabalho excelente, ou seja, mesmo depois de todas as mudanças significativas sofridas em 2009 esta continua forte e pronta para ultrapassar novos desafios. Neste seguimento, e salientando algumas palavras do responsável pelo R&D, “a nossa missão neste momento é contribuir para que o Grupo no seu todo consolide a sua estratégia de ser cada vez mais uma marca de prestígio e com resultados financeiros positivos. Para isso contribuimos diariamente com as nossas ideias e a nossa dedicação.” É de referir ainda que todos os colaboradores da ECCO Portugal trabalham como sendo um só e com dedicação visando atingir um objetivo comum.

Em suma, podemos concluir de uma forma simplificada que a “estratégia” é a alma do negócio e dessa a ECCO é detentora.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer, em particular, a colaboração, disponibilidade, e verificação deste artigo pelo José Marques, Dulce Silva, e Gustavo Kremer, da ECCO Portugal.

Referências

- Chesbrough, H.W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, Spring, 35-41.
- Chiavenato (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ECCO (2013). 50 ANOS DE ECCO.
- ECCO (2014). ECCO PEOPLE – José Augusto Marques, p.7.
- ECCO (2014). 30 anos em Portugal – 1984-2014.
- ECCO (2015). ECCO PEOPLE – Máquinas de TPU (Poliuretano termoplástico) para o Desenvolvimento (R&D), p.10.
- ECCO Retirado 26-10-2015, de: URL: <http://global.ecco.com/>
- Leandro, Alexandra e Rebelo, Teresa (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Eredra*. Número especial.
- Lopes, L.M.S. (2013). Investigação, Desenvolvimento e Inovação nas Empresas Portuguesas – Um estudo de caso (ESTGF – Politécnico do Porto). Dissertação de mestrado. Retirado 02-11-2015, de: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6239/1/DM_LurdesLopes_MGIQAS_2013.pdf
- OECD (2005). *Oslo Manual – Guidelines for collecting & interpreting innovation data*. 3rd ed. OECD Publishing. European Commission.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April, 5338-5361.

Sousa, P. (2010). *Estratégia Empresarial da Critical Software*, (ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa). Retirado 02-11-2015, de: URL: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3272/1/Tese Final%c3%adssima.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3272/1/Tese%20Final%20adssima.pdf)

Zaverze, T. (2008). *Cultura Organizacional: Uma revisão de Literatura* (Universidade Federal de Santa Catarina). Retirado 26-10-2015, de: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>

Apêndice I

Entrevista ao responsável do Departamento de R&D –
Respostas adicionais fornecidas por e-mail

Visto que é o responsável pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da ECCO Portugal, como pode descrever o vosso trabalho?

R: “O nosso processo consiste em apoiar o departamento de Design e Comercial na execução das suas ideias, procurando soluções a nível dos materiais e da construção dos modelos que permitam a industrialização do produto.”

Como define o papel do R&D na ECCO Portugal e até mesmo no Grupo ECCO?

R: “A nossa atividade é fundamental pois permite que o grupo beneficie dos colaboradores qualificados neste setor, que em Portugal tem muita tradição, para desenvolver os produtos que depois são fabricados em quantidades industriais, para além de Portugal, em mais quatro países em todo o mundo.”

Tendo em conta o que aconteceu em 2009, quando a ECCO Portugal encerra a produção em série e continua com o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, acha que pode considerar o R&D como o seu ponto de estratégia?

R: “Nessa altura, entre 2009 e 2012, foi uma decisão estratégica e fundamental para manter o *know-how* que existe. Este permitiu ainda o relançamento em 2012 da produção em Portugal aliado às necessidades do grupo quando confrontado com a necessidade de aumentar a produção na Europa.”

Na sua visão geral da ECCO Portugal e também do Grupo, qual acha ser a estratégia utilizada pela mesma?

R: “A ECCO tem como estratégia fornecer aos seus clientes sempre o melhor dos produtos em termos de design, conforto, e qualidade e para isso tem vindo a apostar na formação contínua dos seus colaboradores como a investir constantemente em novos métodos e equipamentos que permitam que tal aconteça, pois controlamos o processo desde o desenvolvimento passando pelo fabrico e vendas.”

Colocando-se num ponto crítico, quais acha que seriam as melhorias que a ECCO Portugal podia fazer à sua empresa? E o que poderia melhorar no R&D?

R: “É difícil dizer quanto mais poderíamos fazer em Portugal, pois nestes últimos três anos a ECCO investiu fortemente em Portugal e temos neste momento condições únicas para exercer a nossa atividade. A nossa missão neste momento é contribuir para que o Grupo no seu todo consolide a sua estratégia de ser cada vez mais uma marca de prestígio e com resultados financeiros positivos. Para isso contribuímos diariamente com as nossas ideias e a nossa dedicação.”

The Erasmus Program and the Erasmus Student Network

Urszula Rolka¹, Rafał Majer², Adrian Usiak³, Michał Zadorożny⁴

1Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL)/Faculty of Management and Economics, Gdansk University of Technology, Gdańsk (POLAND), urszula.rolka@gmail.com

2Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL)/ Faculty of Economics and Sociology, University of Lodz, Łódź (POLAND), rafalmajerr@gmail.com

3Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL)/ Faculty of Economics and Sociology, University of Lodz, Łódź (POLAND), adrianusiak@interia.pl

4Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL)/Department of Management and Economics, Gdansk University of Technology, Gdańsk (POLAND), zadorozny95@gmail.com

Abstract

This study had the objective of analyzing the international ESN (Erasmus Student Network) organization and its impact on students and academia. This involved desk research (Internet research) and interviews with ESN members at the University of Aveiro (Portugal). A total of six interviews, face-to-face, were performed, with ESN members in Aveiro. Furthermore, an interview was performed with Anna Lewandowska – an HR Assistant in the Epam System, via the Internet. An interview script was used and a semi-structured interview format followed. The main interview was with the President of ESN Aveiro – Luís Morais (a master's degree student at the University of Aveiro) and lasted for 30 minutes. The other interviews were shorter (around 15 minutes long). The researchers took handwritten notes during the interviews. The interviews were done during November and December 2015. The main results of the study are that working as a volunteer for ESN is similar to gaining work experience, as ESN is very well organized. Having worked for ESN improves job prospects as this volunteer experience differentiates ESN volunteers from other job candidates. ESN volunteers take part in social integration events and trips. Volunteers also help Erasmus students get integrated in the university environment, especially during the initial days away from their home country. The researchers had direct contact with the ESN program at the University of Aveiro and this study is their testimony to the importance of this organization.

Keywords: Erasmus, ESN, students, interviews

1. Introduction

The study is practical and seeks to portray what ESN (Erasmus Student Network) is involved in. Erasmus is a program which has a worldwide reach, but this study focuses on Europe alone, due to limitations of time and space. The researchers are all from Poland and were at the University of Aveiro (Erasmus exchange) during the semester September 2015 – February 2016. It is important to note that these students experienced first-hand the benefits of ESN. They attended social ESN integration events, which happened practically every week and involved students from all over the world (students from India, China, Brazil, and Mexico were involved; but also and mainly students from Europe – Germany, Italy, France, Spain, the Netherlands, Latvia, Czech Republic, Slovenia, Slovakia, among others). Portuguese ESN volunteers at the University of Aveiro played an

important part in the integration process and informal meetings took place practically every day, with Erasmus students. Of note is that friendships were made and the contacts will continue even after the Erasmus students go home. The concept of “buddies” is a strong one in ESN – certain local volunteers serve as “buddies” to Erasmus students. Buddies solve problems and answer questions – from accommodation to transport. Most buddies are very helpful and are an essential part of the ESN program. Erasmus programs improve job prospects, as this international exchange program increases contact with other cultures and languages (the main language spoken is English). Students have to cope with the pressure of studying and passing exams while also getting to visit the host country. Visits included, in the co-authors’ case, to Braga, Guimarães, Lisbon, and the Algarve, all organized by ESN – about one hundred students went to the Algarve, for example (in two coaches), which is the hottest and one of the most popular tourist regions in Portugal. This study thus shares the perspective of students who have benefitted from the ESN program and also uses interview material gathered with ESN volunteers. ESN is a big organization and has an extended reach, with dedicated volunteers. ESN is an important tool, seen to be contributing, also, to European Union (EU) integration and the creation of a common culture and understanding in Europe (Oliveira and Ferreira, 2013; Au-Yong-Oliveira and Jesus, 2015), and abroad. ESN country meetings show cultural aspects (cuisine and others) between associates and are very important for increased flexibility and tolerance and understanding between Erasmus students, which will carry on throughout their lives. A five-month experience abroad thus is seen to have an exceptional “return on investment” and contributes in many ways to improved quality of life (for example, better job prospects and, possibly, higher salaries, due to the international experience gained).

2. Discussion

Nowadays, Erasmus exchanges are well-known and are an established part of higher education throughout Europe. However, the path to establishing the program was not a “bed of roses”. Everything was started thanks to the European Commission which supported students’ mobility for six years, before Erasmus came into being. It made a suggestion about the original Erasmus program in early 1986 and it was met with diversified reactions from EU Members. Some of these reactions were adverse, because they had their own exchange programs, while others were totally in favour of implementing a mobility program for students across Europe.

Initially, the European Commission tried to withdraw its proposal in early 1987. The way forward was quite long and difficult, but finally a compromise was reached, thanks to permissions from the majority of the EU Members. The program was adopted in June 1987.

The Erasmus Program, together with a number of other programs linked to education and training, was a part of the Socrates Program, which was established in 1995. Then the Socrates program was replaced by the Socrates II Program, five years later, in January 2000. That, also, was later replaced by the Lifelong Learning Program (2007-2013), from 2007.

The Erasmus Program offers university students a possibility of studying or working abroad, in another European country, for a period of at least 3 months and a maximum of 12 months.

Since 2014 Erasmus and other programs were included under The European Union program for education, training, youth and sport Erasmus+.

Apart from the students, the mobility offered by the Erasmus+ program is also dedicated to professors and university staff. It is possible to do Erasmus as part of your degree, or to spread your wings and spend a few months in another country. Either way, it will look good on your CV, help you to become more motivated, make you more independent, improve your language skills and allow you to gain some exceptional work experience.

To help support student exchanges, an association was created – the Erasmus Student Network (ESN). It is the biggest student association in Europe. It was formed in October 1989 and legally registered in 1990 for supporting and developing student exchanges. At the moment, members of that association are present in more than 480 higher education institutions, in a total of 37 countries worldwide. The network is constantly developing and expanding. To sum up, there are around 14,500 active members who are in many areas supported by so-called “buddies” mainly taking care of international students. Thus, ESN involves around 34,000 young people offering its services to around 190,000 international students every year.

ESN is working in higher education and:

- Offers services to 190,000 students
- Has 14,500 active members (34,000 with the buddies included)
- Mainly operating on a volunteer basis
- Experiencing an average annual growth rate of 12%, since 2005

ESN is operating on three levels: local, national, and international. What is more, it works for the creation of a more mobile and flexible education environment by supporting and developing student exchange from different levels, and providing an intercultural experience also to those students who cannot access a period abroad.

There are some flagship aims and principles, which are like starting points for activity of ESN, for instance it:

- Works in the interest of international students
- Works to improve the social and practical integration of international students
- Represents the needs and rights of international students on the local, national, and international level
- Provides relevant information about mobility programs
- Motivates students to study abroad
- Works at the reintegration of homecoming students
- Contributes to the improvement and accessibility of student mobility
- Cares about its members
- Values volunteering and active citizenship

The students who return from an exchange are supported in a reintegration process in their home countries by keeping contact with an international environment. Many local sections are set up by former exchange students, on the one hand because they have had good experiences from their exchange period or, on the other, because they felt a lack of help during their exchange process. They also understand better the issues and challenges involved in being in a foreign environment.

However, the main focus of ESN is placed on current exchange students, who may often face problems, of a diverse nature (including actually feeling abandoned), in their new environments. Therefore, ESN offers help with the academic, social and practical integration process. This is principally done through activities and events in the local sections, which may include cultural and social events – such as trips to various places within the country, nights watching films, language improvement projects, international food tasting festivals and last, but not least, parties. Additionally, many sections have introduced mentoring systems, which offer aid to international students, mainly in the academic and practical integration processes.

ESN also supplies relevant information and encourages future exchange students to gain the international experience and relevant insights to different cultures, cultures with which they will come into contact during their Erasmus exchange.

The concept of a student exchange is very attractive for young people, but precisely what requirements must students meet, to successfully take part in the Erasmus program? Requirements for each country are slightly different, but in general they are similar. First of all, a person who wants to participate in an Erasmus exchange must be registered at an institution of higher education and, furthermore, the institution must be a holder of the Erasmus Charter for Higher Education. Secondly, the student must have completed at least one year of study – in other words, have 60 ECTS points. Also important is the student's grade average. Finally, a very important condition for acceptance is the language level, a student must meet one of the following conditions:

- Advanced Higher or 'A' level certificate
- Other qualification demonstrating a minimum of level B2
- Experience of formal study in that language required by the Erasmus exchange

Some exchanges do offer courses in English. Universities in Scandinavia, Belgium, Portugal, the Netherlands, and the Czech Republic, and sometimes a few universities in other countries, offer courses in English. However, in other cases, at the majority of universities, courses will be taught in the native language, so language knowledge is necessary. For example, students cannot choose for their Erasmus destination countries like France, Germany, Italy and Spain if they do not know those particular languages. These requirements are essentially what a person who is interested in doing an Erasmus program must fulfill.

An extremely important issue which students need to consider is to select wisely a country to which they want to go. Each country is different, economically and socially, and for this reason there are some barriers which applicants have to face. A very important matter is the amount of money that the student will receive in the form of the Erasmus scholarship, and the level of this amount depends on which country the student comes from, and to which country one wants to go. For example, people from Poland can choose a country from three different groups, as follows:

- Austria, Denmark, Finland, France, Ireland, Lichtenstein, Norway, Switzerland, Great Britain and Italy. An amount equal to 500 Euros, for every month of the duration of the exchange, is attributed.
- Belgium, Croatia, Cyprus, the Czech Republic, Greece, Spain, the Netherlands, Iceland, Luxemburg, Germany, Portugal, Slovenia, and Turkey. An amount equal to 400 Euros, for every month of the duration of the exchange, is attributed.

- Bulgaria, Estonia, Lithuania, Latvia, Malta, Romania, Slovakia, Hungary. An amount equal to 300 Euros, for every month of the duration of the exchange, is attributed.

The choice which must be made by Polish people is very difficult. For instance, the level of prices and cost of living in Portugal are totally different to those in Germany, but the amount of money they can count on is the same. Savings and funds allocated for Erasmus exchanges to Germany have to be comparatively higher than to Portugal. Certainly each country has a different policy concerning the awarding of scholarships, but in every situation students must demonstrate an analytical and planning skill, and naturally realistic thinking as well.

Another obstacle which applicants must face, before doing an Erasmus exchange, is the bureaucracy and stack of papers which must be completed. So, keep in mind the long time which it takes for the exchange of information and also for it to be transmitted to the institution to which the student is applying. Communication is relevant, however communication with a foreign institution can sometimes be more difficult than it seems, so it is therefore essential to think beforehand of such things and to be patient as well.

But, inherently, what are the reasons why people decide to participate in an exchange? There are plenty of various reason for that, sometimes decisions are the result of ambition, people wanting to improve their language skills, to learn how to live on their own, to learn, as well, how to manage their own finances. On the other hand, reasons are also very simple like a desire for traveling, wanting to meet new people, wanting to learn about new cultures, openly people want to have a great adventure in a different country and combine it with studying. Of course, the final decision about going on an Erasmus program is based on many reasons, it is hard to find the most important, however certainly these decisions have a connection with expectations which students have about Erasmus programs. Hande GÜREŞEN (University of Gaziin Ankara), in his research about Erasmus Mobility programs, singled out some most frequently repeated:

- Language practice
- Social and intercultural interaction
- Experience in a foreign country might be useful
- Acquire a broader vision
- Education at a foreign university will be useful
- Proof of foreign language proficiency,
- Finding new self-confidence
- It will look good on my CV
- Employers see Erasmus as a valuable experience

A student's motives and choice of foreign academy, can determine future benefits from studying abroad. Candidates reveal some of these motives in motivational letters, which are required during selection processes. This kind of document has to convince the commission that the letter's author is the best candidate to receive a given scholarship at the chosen academy.

Official document – Improving the participation in the Erasmus program, which was requested by the European Parliament Committee on Culture and Education, shows the most important reasons for studying abroad. Data in table 1 apply to candidates' motives.

These factors, which are presented in table 1, are the most common answers to the question concerning reasons for participating in the Erasmus program, by students who were on Erasmus exchange as well as by candidates who considered a scholarship. This motives are consistent within almost all European countries. The first five motives are the most important in decision making about taking part in this kind of student exchange. About 90% of candidates ascertained that opportunity to meet new people and opportunity to live abroad are the most significant. Many components are meant by living abroad. It could be recognizing and experiencing different cultures, habits and behaviours, as well as getting to know about life on one's own.

Table 1. Reasons for participating in the ERASMUS program, according to European Parliament. Source: European Parliament's Committee on Culture and Education, Improving the participation in the Erasmus program – based on the Brussels Study (2010, p.53).

Reason	% of candidates
"Opportunity to live abroad; opportunity to learn/improve a foreign language; opportunity to meet new people; opportunity to develop soft skills i.e. adaptability, demonstrating initiative."	> 85%
"Benefits for my future employment opportunities in my home country; benefits for my future employment opportunities abroad; opportunity to experience different learning practices and teaching methods; possibility to choose a study program in a foreign language; opportunity to choose an institution abroad; the length of the study period abroad was appropriate."	> 50% < 85%
"Opportunity to receive ERASMUS grant; quality of the host institution; guidance provided regarding the benefits of the ERASMUS program was compelling; opportunity to receive other financial support to study abroad."	> 31% < 50%
"Expected a 'relaxed' academic year abroad; good alignment between the curriculum at the home institution; available support to meet ERASMUS administrative requirements; available support in finding accommodation."	< 30%

Secondly, students decide to study abroad because of a desire to improve their language abilities. They can improve their language skills naturally, in a different linguistic environment, very well, much better than in their home country.

Another reason behind the desire to do an Erasmus exchange is the opportunity to develop soft skills (such as comprehensibility, assertiveness, and creativity) during the mobility program. Another motive is strongly connected to the labour market. It seems that candidates value many benefits for future employment. Thankfully, Erasmus students can boost their employability and will stand out from the crowd, who have no international experience, at job interviews. Furthermore, spending a semester, or possibly two, at a university abroad, during an exchange program, increases the chances that students will later pursue a career outside of their own countries. The "Erasmus Impact Study" examined the outcomes of the EU-founded 'Erasmus' student exchange program, and communicated that former exchange students show a higher level of 'mobility' than their peers, after their graduation from higher education institutions¹.

1 Rikke Mathiassen, *Erasmus programme causes "brain drain"*, www.europeintheworld.com [access: 14.11.2015].

Most of the above examples concern future careers of students, so indeed people who have experienced an Erasmus program will indeed have an advantage in the labor market. Certainly, in this fast changing modern world, competition in almost every market is very intense, however, we can distinguish that one of the most competitive issues among them is precisely the labor market. An anonymous businessman said once that:

"[The real world] is a big change, more then you can ever imagine when you are sitting in the classroom thinking about the outside world!"

These words clearly show that, nowadays, a diploma is not enough, the job market requires something more than just that, it requires also the specific ability to be able to adapt to any of a variety of conditions. For sure, being a person who wants to take part in mobility programs, like Erasmus, requires a good degree of courage and audacity. It is really not easy to adjust to new surroundings, with a totally new language, culture and so on. However, all of these teach necessary skills so that, in future, one is able to adapt to different conditions, developing the ability to deal promptly with problems, by finding solutions.

Many researchers show that Erasmus programs carry many advantages for students who experience them, and a literature review confirms these words, showing that former Erasmus students are in a better situation in the labour market. They are also better perceived by their employers. What is more, around 50% of experts thought that Erasmus students will get employed faster than students who have never participated in Erasmus mobility programs. It is not just a survey which is dedicated to students who took part in that kind of mobility. A survey which was destined to employers proved that employers are paying attention to international experiences, it is even a recruitment criterion in some cases. Another issue is the amount of salary. Mr Jan Truszczyński (General Director for EU Education and Culture in the European Commission since October 2009) in the interview with Mr Roman Gutkowski said that:

"Scientific studies have shown that students who went on scholarships abroad, after completing their studies are more likely to find a good job quickly, and a few years after graduation they earn more than their fellows who had no contact with other than their own university, with a different foreign language, with a different culture than his/her own."

Trying to take all of this into consideration, students who are trying to go abroad in order to study at another university, in a different country, are aware of the tremendous value and opportunities to improve their personal abilities and it is perceived as an investment in themselves. They are also thinking that studying overseas is mainly about "added value" which will help further their personal development and which will influence financial benefits in the future.

International experience is really important for one's professional position and development. It has been proved, thanks to a large-scale empirical study, which shows that 30% of respondents claim that it had an effect on their careers. Trying to conclude from that survey, the most important thing to have more possibilities in the labour market is higher education.

In second place is foreign language proficiency, which can be easily developed during the time staying abroad as a mobility participant. Third and fourth place are international experience and Erasmus mobility for studies so students really see the potential in going abroad, gaining experience and additionally polishing their language abilities.

Albeit, being a participant in an Erasmus program is not just about economic values. It is something more than that, sometimes really difficult to define. Student exchanges are not just for improving, for instance, your language level, or for developing your abilities in a specific field of study. It is certainly something more, as it helps students to identify their own position within a local community. It also teaches how to be flexible in relations with people from a host country. Furthermore, it is a time where there is a possibility to learn about the host culture, to try to identify misunderstandings with citizens or even to try to solve conflicts without speaking the host language very well. Finally, students can acquire invaluable skills such as cultural awareness. That factor affects interactions with others, allows the detection of more dangers of overgeneralizations and creates perceptions towards attitudes of negative reactions. Thanks to the adapting to new cultures and flexibility, there are possibilities to solve conflicts and misunderstandings, which can be an effect of being conscious of differences between their own and host cultures. If students will be able to stay flexible and they will admit difficulty to changing behavior and extirpating their biases about other cultures, it is highly possible to obtain greater collective responsibility, which most certainly will impact positively on both sides: students and the host community.

Morihei Ueshiba said once:

“Failure is the key to success; each mistake teaches us something.”

It is no different with Erasmus people, certainly they have to face some obstacles and problems during their adventure, to get any of these skills and advantages mentioned above. Some research proved that apart from benefits there are also uncomfortable situations as well. It can be described with the example of Akdeniz University (Doku, 2013), which is located in Turkey.

First, students in mobility connected with Akdeniz University, in 2003. The most major feature of recognition of that University is organizing Intensive Turkish Language Courses for foreign students coming to Turkey with the Erasmus programs. Furthermore, it also supports incoming and outgoing students in some other language programs, to reduce barriers in communication with domestic students.

Based on the results of a questionnaire, which was performed at the University, there were some areas where students were generally pleased, like with the serving of food, the dining hall or the price of the food (Doku, 2013). On the other hand, there were also some areas where students expressed strong dissatisfaction, connected with, for example, the health system. Probably it was caused by an excessively complicated system of accessing health services by students. There was not only one problem, which students found. Another one was related to finding accommodation. Some students thought that the support which should help them to find a place for living was insufficient. The accommodation problem was connected with a transportation problem as well. The distance which divided students from the university to their flats sometimes had to be

reduced using means of transport, because of a remote localization. The above problems were not the only ones. There was also some trouble with advisers and lecturers. Exchange students at Akdeniz University thought that there was not much time for them during office ours, and the help system provided by lecturers was not a good one. Furthermore, students strongly claimed, that the International Office should better cooperate with students and should stay and be closer to their problems and needs.

Taking all this into consideration, the elements which students must overcome, starting with the decision to take part in an Erasmus Program, including overcoming language barriers, up to experiencing the adventure of life and gaining new skills, it is a winding and bumpy road, but at the end, it is worth overcoming. The Erasmus program can change lives, teach amazing and really useful skills, which are really important nowadays.

Figure 1 shows the amount of students who have participated in the Erasmus program from 2000 to 2013 (statistics of ERASMUS + program). Initially, in 1987-1988, only around three thousand two hundred students took part. This figure quickly increased to close to twenty thousand students, in 1989-1990. In 1995-1996 the figure was eighty-four thousand six hundred students.

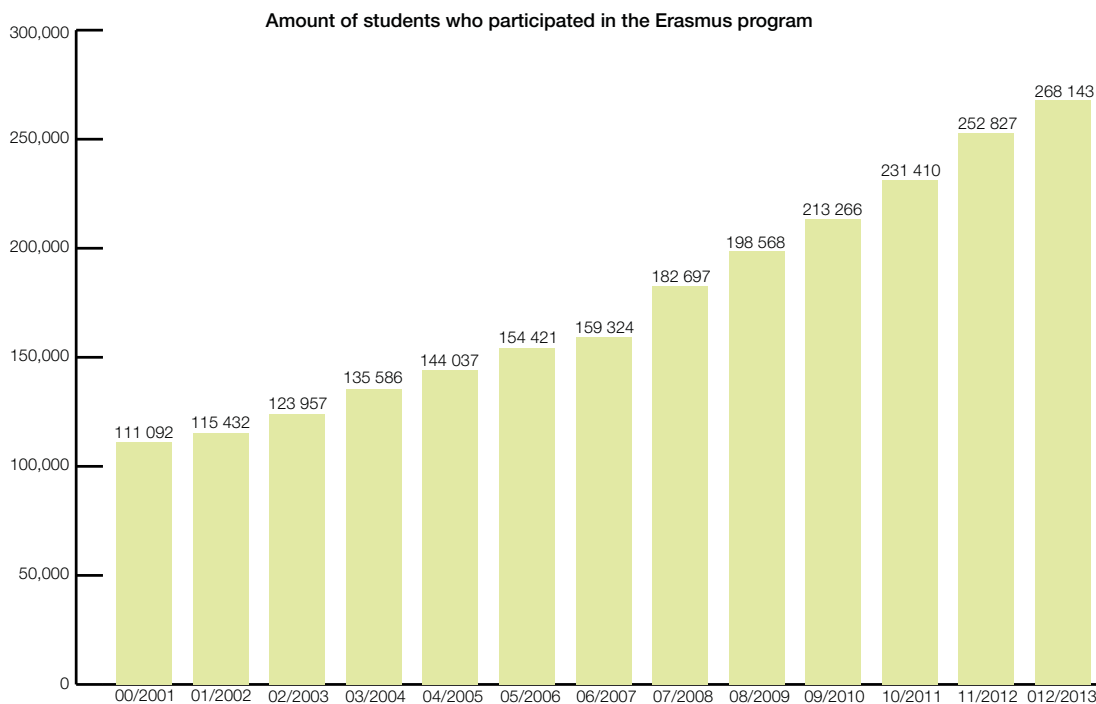


Figure 1. Amount of students who participated in the Erasmus program (for all European countries which were participants of the Erasmus program) in the period 2000 – 2013. Source: M. Członkowska-Naumiuk, Program Erasmus-Przegląd statystyk, www.erasmus.org.pl [access: 15.11.2015]

Since the Erasmus program was launched in 1987, significant changes may be observed. Data shows clearly that year by year there has been an upward trend. This was mainly due to the unremitting progression of the Erasmus program, and also due to the expansion of the

European Union, which has acquired new members. In the academic year of 2012/2013 there were 268,143 candidates who studied abroad, which is about 80 times more than during the first academic year of 1987/1988. For the period 1987-2013, namely for 26 years, more than 3 million students went abroad for study or practice connected with the discussed European initiative. This definitely shows how significant this program is for EU cohesion policy.

Figure 2 shows the countries which in 2012-13 sent the most students on an Erasmus exchange.

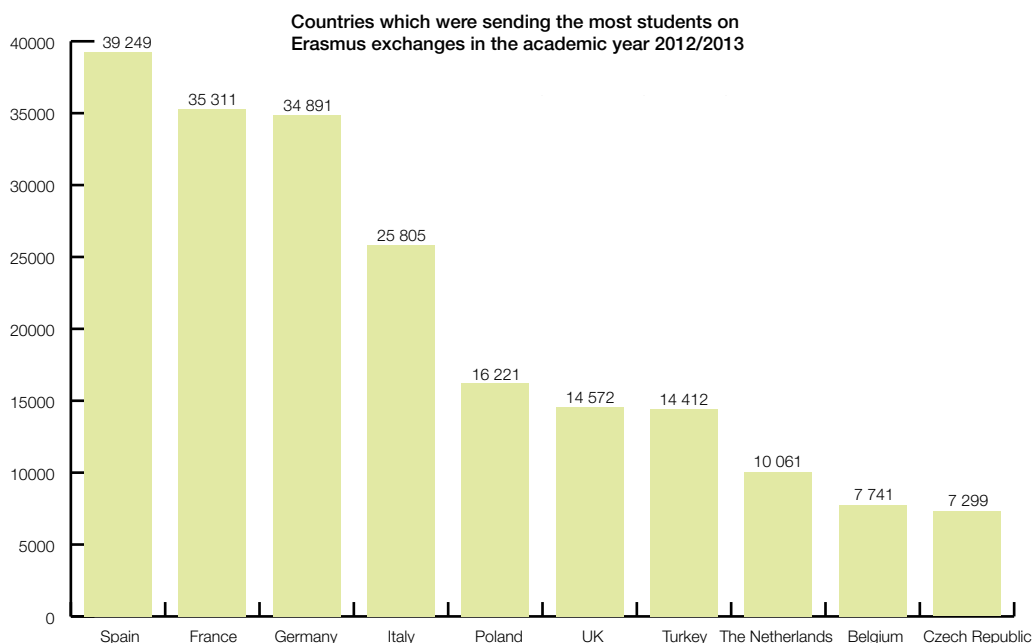


Figure 2. Countries which were sending the most students on Erasmus exchanges in the academic year 2012/2013. Source: M. Członkowska-Naumiuk, Program Erasmus- Przegląd statystyk, based upon www.erasmus.org.pl [access: 15.11.2015]

The European member which sent the most students on an Erasmus program in academic year 2012/2013 was Spain. It sent more than 39,000 students, so this country is recognized as the biggest beneficiary of the Erasmus exchange initiative. The next two places were taken by France and Germany with a similar number of entrants – about 35,000. It seems that students from these countries value studying abroad a lot.

Figure 3 shows the countries which, in the academic year 2012-13, received the most Erasmus students.

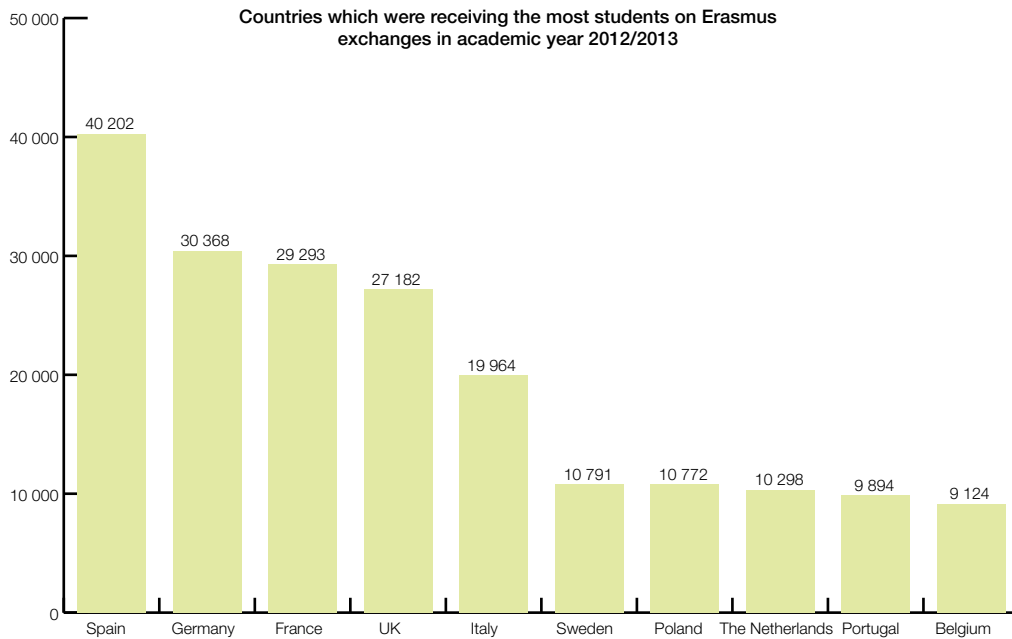


Figure 3. Countries which were receiving the most students on Erasmus exchanges in academic year 2012/2013.
 Source: M. Członkowska-Naumiuk, Program Erasmus- Przegląd statystyk, based upon www.erasmus.org.pl [access: 15.11.2015]

Take into consideration countries which were receiving the most students on Erasmus exchanges in the academic year 2012/2013 the situation looks similar to the previous presented figure. In this case Spain was again a leader, as it received more than 40,000 exchange students to its own universities. The second and third placed countries were Germany and France – with about 30,000 students received.

Figure 4 shows the amount of academic workers who participated in the Erasmus program, having worked abroad, during 1997-2013.

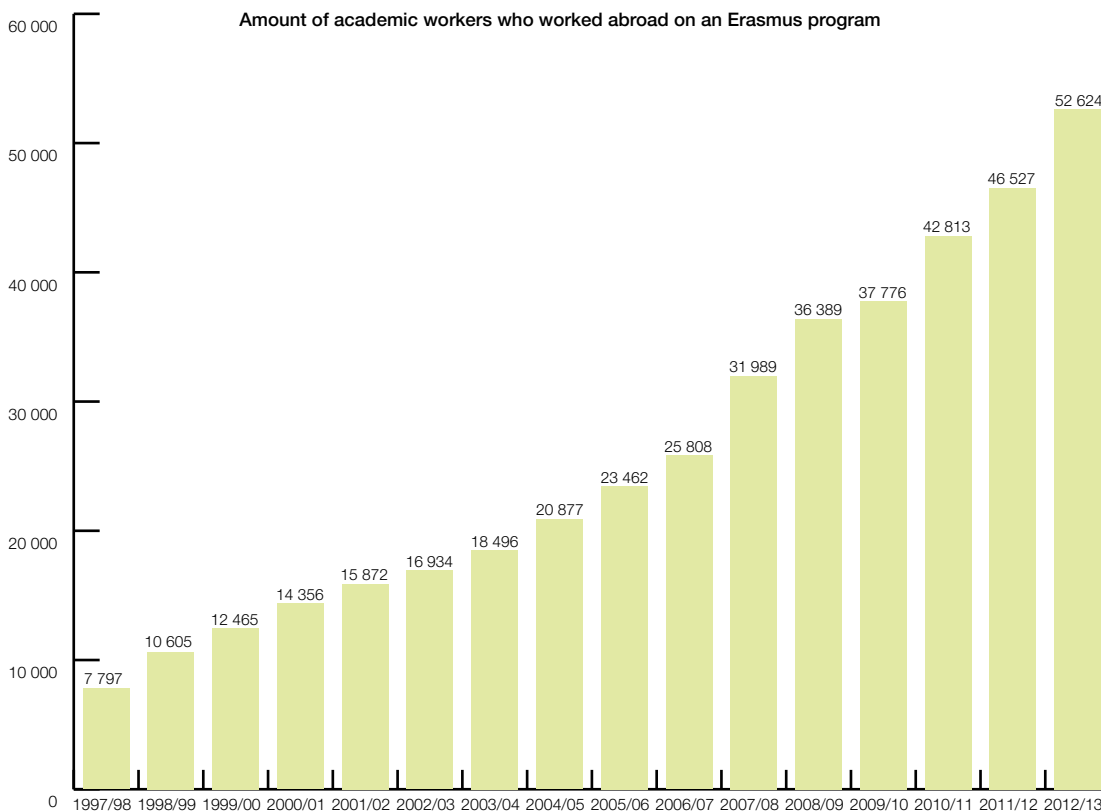


Figure 4. Amount of academic workers who worked abroad on an Erasmus program during the analyzed period 1997-2013. Source: M. Członkowska-Naumiuk, Program Erasmus- Przegląd statystyk, based upon www.erasmus.org.pl [access: 15.11.2015]

As was mentioned before the Erasmus program is not only focused on students. There is also the opportunity for academic workers to work for one or two semesters abroad. Data from figure 4 shows that during the analyzed period of 1997-2013, there was an upward trend from year to year. In the first academic year only 7,797 workers participated in this program. However, in the last analyzed period – 2012/2013 – there were more than 50,000. So, it seems that this dimension of Erasmus is also important for the academic environment.

The Erasmus Student Network (ESN) was created in 1989 and has grown to be present now in 430 Higher Education Institutions, across 37 different countries (35 in Europe), constituting the largest student association in Europe.

Currently, the network has approximately 14,500 active members and a total of 34,000 people involved when including the so-called “buddies”, who are responsible for taking care of around 190,000 international students annually.

Figure 5 shows a map and list of ESN members and ESN candidates for members.

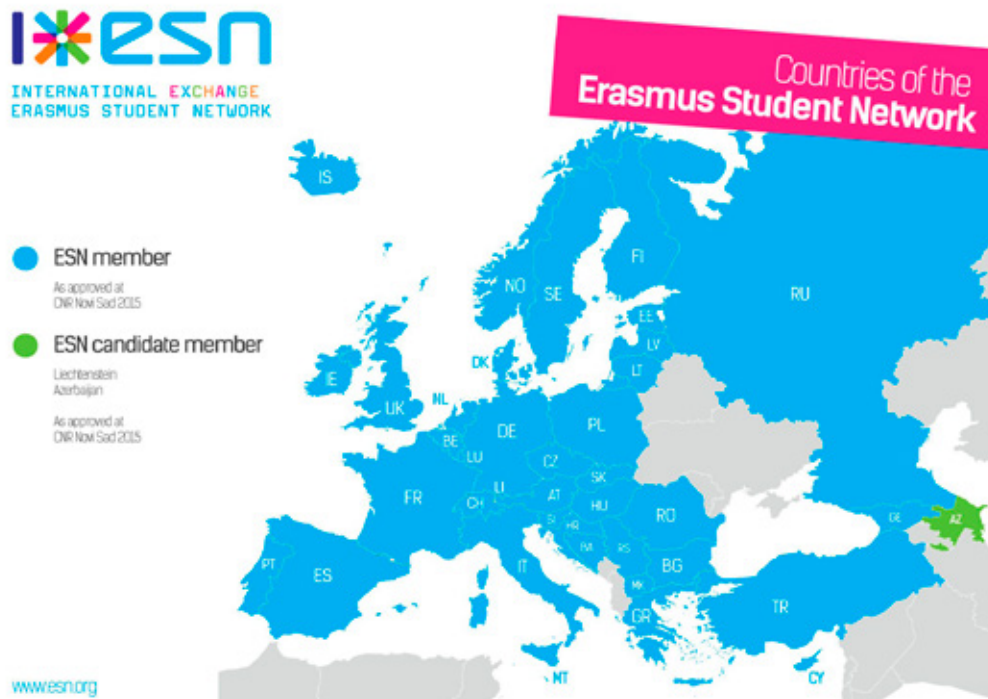


Figure 5. Map and list of ESN members and ESN candidates for members (reproduced with kind permission from ESN)

ESN members take care of:

- Homecoming students (reintegration with home country after returning from exchange period)
- International students (integration in the local community, cultural and social events, trips, parties, buddy/mentor system, language projects)
- Future international students (motivation to international experience, insight to different cultures, etc.)

The structure of the Erasmus Student Network is outstretched on three levels:

- Local
- National
- International

The local level contains “sections” that work directly with the international students. They organize plenty of activities, for example, introduction programs, get-togethers and cultural events representing exchange students and their needs; they also offer support to academic institutions and local authorities.

The second level is in charge of the needs of international students for governments and national authorities. Moreover, local sections belonging to the same country can create a National Platform (NP), which can elect a National Board and a National Representative, responsible for representing the national network at this level of activity.

The last level is the most complicated one. Here the most important entities are five board members. In 2015 they were:

- President – Safi Sabuni
- Vice-President – Matthew Clemo
- Treasurer – Jovana Stanković
- Communication Manager – Gaffar Rampage
- Web Project Administrator – Thomas Pappas

Every year a new Board is elected at the Annual General Meeting of ESN.

They are full-time volunteers living and working in Brussels. The main institution, which supports the International Board, is the Secretariat and its employed staff.

In every country, the Council of National Representatives (CNR) has to elect a National Representative that has to represent the interests of the network, being moreover a decision-making body.

Additionally, ESN has five International Committees that work together, in connection with their respective international board member.

There are five committees of ESN:

- International Committee of Education (ICE)
- Network and Events Committee (NEC)
- Finance Committee (FiCo)
- Communication Committee (ComCom)
- IT Committee (IT)

Every Local Section has lot of common strategies and goals to underline the unique mission. The vision and mission of ESN were discussed and approved at the Annual General Meeting in Utrecht in March 2009 and in particular, they focused on enrichment of society through international students.

The mission is:

“ESN is the key volunteer student organization in international higher education in Europe. It provides opportunities for cultural understanding and self-development under the principle of SHS – Students Helping Students”.

The values of ESN that all members stand and work for are:

- unity in diversity, diversity in the unity (all have different backgrounds, but share one common aim and goal);
- students helping students (passionately commit ourselves to volunteering for the benefits of others),
- fun in friendship and respect (enjoy relations based on respect);
- international dimension of the life (are open-minded, mobile, like to discover and explore, to co-operate and to interact to break borders);
- love for Europe as an area of peace and cultural exchange (live and benefit from the cultural richness of Europe to the utmost);
- openness with tolerance (understand and accept others and learn from them);
- cooperation in the integration (share a holistic view towards internationality).

Every local office works independently without having an imposed structure for the working group.

They make their own team group depending on the number of members, the size of the cities, the number of Erasmus students and their own needs. Every local office needs a President and a Vice-president. Part of the strategy chosen by the International Office is the Social Erasmus projects' aim to integrate international students into the local community via charity, environmental and education actions.

ESN is a non-profit student organization funded by the European Union. The significant increase of finances allocated to Education and Mobility in the new Multi-Annual Financial Framework for the years 2014 – 2020 is welcomed. The ESN Survey of 2010 “E-Value-ate your exchange” proved that 65% of the exchange students surveyed probably would not go abroad without financial support. This is indeed a significant number that testifies the importance of financial support at the EU level as well as the necessity of allocating a bigger part of the EU Budget to Exchange Programs. Increasing the allocated budget to 15.2 billion euros (for Education Europe) is very positive and goes along with the relevant demand not only of ESN but of all Educational stakeholders. Funds are distributed in accordance with the number of sections at the national and local level, the number of members in local ESN and Erasmus students at university. In addition, an organization can gain funds from partners at every level – an example could be the international organization level which works with the clothes shop called New Yorker. Due to this, every student that owns an ESN Card, has discounts in these shops in Europe. The international level thus collaborates with businessmen who sponsor the organization of the responsible party event. This project runs across Europe with more than 174,000 students participating to date. Using the peer-to-peer approach, student ambassadors are able to organize activities and parties in a fun and engaging way in order to raise awareness about the health effects of alcohol consumption.

ESN Portugal collaborates with companies like NOS, that gives exchange students free SIM cards for mobile and discounts, or Novo Banco which gives to every local office 20€ for each person that opens a bank account. Local ESN focus on partnerships in the local area, as for example ESN Aveiro and Maravilhas Club, a local establishment that offers 50 cents for each person who comes to the ESN party at its location.

The goal of event planning, is to find exciting and interesting circumstances for students, trying to negotiate to reach the best cooperation conditions. Usually, the cost of organized events tends to be borne by the participants and in this way, it is possible to earn money for other things. Considering, for example, an excursion to a place that everyone wants to visit, the price for this trip could be just a little bit higher than normal, and the surplus money could be saved and used for other needs.

ESN throughout Europe runs several joint projects, such as the ESN card, and the social weekend or Buddy program, which is one of the most important cases. Considering that incoming students usually need some help, especially at the beginning of their Erasmus experience, ESN tries to find local volunteer students that will take care of them; some of their tasks are:

- Find a place to live;
- Formalize registration at the university (Accommodation, International Coordinator, Foreign Affairs Office – SEF);
- Introduce them to the new city context and with the other Erasmus students;

- Welcome students once they arrive;
- Try to solve problems.

The ESN card is a card that students can buy once they arrive at the host university, that gives them a lot of discounts in shops, events or trips and it is valid in the whole of Europe.

Another program is called Social Week. At the same time, in the whole of Europe, local ESN organize a week with many charity events like blood donation, food donations, promotion of a healthy behavior, or events in which it is possible to play with children or help animals. Thanks to these environmental activities, ESN introduces strategies like Erasmus closer to society where people can meet Erasmus students in order to know them not only from the point of view of the parties but also for the opportunities that can be created during, and after, this program. The last point is the main reason why more and more companies want to work with ESN.

Figure 6. Shows for example the number of events during Social Week across Europe.

Local offices are located close to students and to better understand their tasks and organization, we performed an interview with the President of ESN Aveiro: Luís Morais. He said that in Aveiro there are four departments and each one has a coordinator and specific strategies.

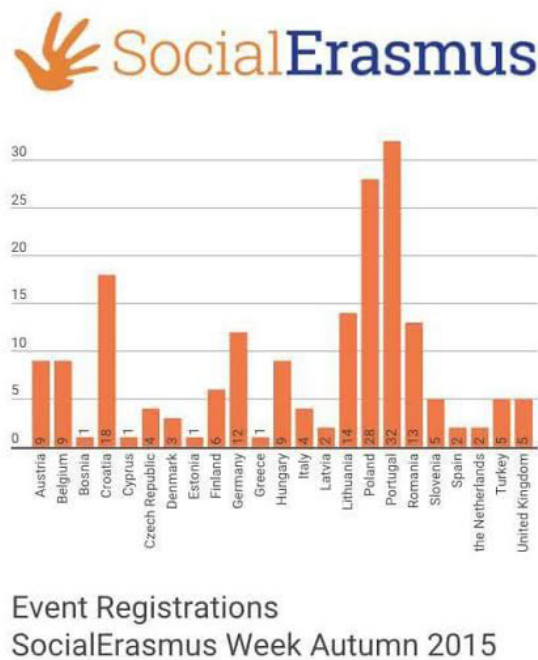


Figure 6. Event Registrations – Social Erasmus Week Autumn 2015 (reproduced with kind permission from ESN)

They are divided into:

1. Marketing Department – person responsible: Rachel Diogo.

They are focused on the good image of the ESN brand and for contacting the media, like, for example, the local newspaper DA Diário de Aveiro (figure 7). This department must also approve the graphics and the use of the ESN logo. They have their own strategy to manage

social networks, like Facebook or Instagram. The marketing department plans every post (classes, trips, holidays, celebrating, etc.) independently from the students' availability: in this way the inserted message can reach as many people as possible without losing information. When somebody puts photos on Facebook with #ThisIsESN, it is possible to find this photo on the International ESN website. They also plan, prepare and sell gadgets, as occurred recently with ESN sweatshirts.



Figure 7. Article in a local newspaper "DA Diário de Aveiro" about an ESN Aveiro event.

2. Culture Department – person responsible: Vítor Machado

The main task of this department is to show to Erasmus students new cultural aspects and new places. They arrange meetings such as: country meetings, where students can present their own cultures and country, or international dinners, where all students prepare typical cuisine from their country. The culture section is also responsible for trips like a trip to Lisbon, to visit every important place there, or a trip to the Algarve or to Guimarães and Braga, taking care to visit the places that students would like to visit.

3. Event Department – person responsible: Mariana Silva

This department is responsible for the integration of the Erasmus, not only locally but considering also the collaboration with ESN from other universities. Every semester a member of this department has a CRL meeting (Local Representatives Committee) for the whole section at the national level, where they discuss plans and share ideas. One of the most important events for this department is the responsible party, as previously mentioned (to raise awareness about the health effects of alcohol consumption), but it is also responsible for the organization of small parties and activities.

4. Social Department – person responsible: Joana Ribau Leite

This department is focused on international projects and Social Erasmus (SE) is one of the international projects of the Erasmus Student Network. Their aim is to involve international students, participating in university exchanges, in social and volunteering activities in their host countries. The project promotes a social attitude among international students, and facilitates the social integration into the local community while exploring the added value that resides in the diversity of Europe. The project goes under the slogan: *Reach higher! Go further! Go social!* One of the most important parts is Social Week, organized at the same time.

ESN has its own development strategies. Their goal is business improvement from year to year, founding new partners, accompanied by an increase in cooperation with the university that leads and increasing the numbers of exchange students.

To improve business, they organize a lot of meetings and discussions about working problems. One of the biggest meetings is the Annual General Meeting (AGM), and it is the main decision-making body of ESN International. All the official sections of ESN are invited to the AGM to decide about how the network should be run in the following year.

The AGM usually takes place in March or April and lasts for four days. The program begins on Thursday evening and the official meeting is scheduled for Friday, Saturday, and Sunday. Last year, 700 student volunteers from 37 countries, across the continent, joined in Ankara, Turkey.

Being an ESN member has many advantages such as the possibility to gain valuable experience in project management, being part of an international community, as well as other benefits such as university credits of certain discounts. Thanks to the activity in ESN, it is possible to become a better candidate for application to a company. Interviewee Mariana Silva, a member of ESN Aveiro, said: “For me and for the company, I had an experience in ESN, and it means having good English skills, being able to work in a group and respecting others’ opinions. Thanks to this experience you are prepared for further work”.

We also asked other members who already worked for ESN or who had finished a job there: “Do you think that working in ESN helps you or will help you when finding a job, with the situation in the labour market?”

Interviewee André Barata – “Yes, definitely. Companies are seeking people who are used to living in multi-cultural environments and at ESN we basically live like that everyday, probably using more English than Portuguese.”

Interviewee Gabriel Erzini – “Well, I guess so, in terms of team work experience. But it also depends on the course... for me it won't help so much as I am a mechanical engineer. But who knows, I might end up working with a team in a project and in that case it does.”

Interviewee André Dias – “I think so in case I try to find a job outside of Portugal. Here in Portugal I don't think that they give much importance to volunteering.”

Interviewee Eduardo Granja – “I think somehow it helps yes. Because, you're supposed to organize stuff and improve your language and culture.”

After working in an organization like that you learn how to manage your time, because you must reconcile the different responsibilities like school, activities in ESN, family and friends. The volunteers work because they want to improve themselves the way that they can. Getting to know new cultures gives you have an open mind to new experiences and new people. You have an opportunity also to become acquainted with strategy at the international organization level and understand how companies work.

Interviewee Anna Lewandowska – HR Assistant in Epam Systems said: “When I view CVs and I see that a student was doing something more than just studies, I look at it favorably.”

Employers can appreciate students who engage in this type of volunteering because they know how much you can learn in such organizations. “For me to work in an international student organization means good English language skills, even if he/she does not have a certificate. Such experience in ESN is treated as an internship in the company, because the organization teaches teamwork, time and project management and additional useful skills that can be used at work. That person is usually friendly and communicative, and he/she can get along with people.”, the HR representative continued.

Also, thanks to the work in a students' organization like that, you learn to talk with representatives of companies and do negotiations, which are valuable skills during job interviews. A job in ESN is a great opportunity to gain experience that can be used in the future and is an opportunity to meet wonderful people.

3. Conclusion

The Erasmus program and ESN are a tremendous success, judging by the increasingly high amount of people involved. This study is thus an encouragement to students thinking of doing an Erasmus exchange. Of note that, in the case of the authors, coming to Portugal in particular was a joyful experience – the weather, the nice people, the food, all coming together for a good overall experience. ESN played a big part in the creation of a good experience, for integration purposes, for the forming of friendships, and as a support mechanism. With regards to studies, at the University of Aveiro lectures

and studying is seen to be more practical than in Poland (country of origin of the four co-authors) and for this reason, perhaps, more interesting than just discussing theoretical aspects of subjects (such as in Poland, for example). The co-authors passed a total of six subjects, including a subject on Portuguese (considered to be a very difficult language for Polish nationals). Other subjects included Strategy and Competitiveness, Economics of Small and Medium Sized Enterprises, Supply Chain Management, and Marketing, among others and depending on the mix chosen by each student. All of these subjects were mainly in English. The co-authors hope to come back to visit Portugal again, to see their Portuguese friends and re-live their wonderful “Erasmus” memories. The general feeling was that of being a tourist, mainly as the co-authors did not speak Portuguese, but as time progressed these Erasmus students felt that Portugal was a second home, being fully integrated in the “Erasmus Family”, and feeling much the same as being in their home country, Poland. ESN played a significant part in this.

References

- Au-Yong-Oliveira, M., Jesus, M. Martins de (2015). Internal marketing and the future of the European Union: Are we educating the younger generations well enough? Proceedings of the EDULEARN 2015 Conference, Barcelona, Spain, 6137-6146. 6-8 July. ISBN: 978-84-606-8243-1.
- Brussels Study (2010). European Parliament's Committee on Culture and Education, Improving the participation in the Erasmus program.
- Bryła, P. (2014). The impact of international student mobility on subsequent employment and professional career: a large-scale survey among polish former Erasmus students, IETC 2014, [access: 3-11-2015].
- Bryła, P. (2014). Self-Reported effects of and satisfaction with International Student Mobility: a large-scale survey among polish former Erasmus students, WCES 2014, [access: 3-11-2015].
- Członkowska-Naumiuk, M. Program Erasmus Przegląd statystyk, www.erasmus.org.pl [access: 15-11-2015].
- Doku, M.K. (2013). The problems of Erasmus students studying at Akdeniz University, Akdeniz Language Studies Conference, May, Turkey, 2012, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 25 January, 70, 567-573.
- Ekti, M. (2012). An evaluation regarding to the gains of Erasmus program in terms of language and science, Akdeniz Language Studies Conference 2012, [access: 5-11-2015].
- Guresen H. (2008). *Erasmus mobility and career: The contribution of Erasmus Program to careers of graduate participants*.
- Gutierrez Almarza, G., Duran Martinez, R., Beltran Llavador, F. *Profiling the Intercultural Communicative Competence of university students at the beginning of their Erasmus placements*, [access: 7-11-2015].
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2013). Book review: 'The Decline and Fall of Europe by Francesco M. Bongiovanni, Palgrave Macmillan, 2012'. *The European Journal of Development Research*, 25(2), 326-329. Doi: 10.1057/ejdr.2012.53
- Ozdemir, G. (2012). Erasmus exchange students beliefs about language learning, Akdeniz Language Studies Conference 2012, [access: 5-11-2015].
- Santamarta, J.C., Mora-Guanche, A. *Impact of Erasmus master programmes on regional innovation and higher education: the case of the Canary Islands*.
- Zuhal, Y. *Overseas education process of outgoing students within the Erasmus exchange programme*, INTE 2014, [access: 6-11-2015].

Fashion Accessories and Textiles – Parfois and the Process of Innovation in Marketing

Manuel Au-Yong Oliveira^{1,2}, mao@ua.pt

Cheila Ferreira¹, cheilaf@ua.pt

Clarisse Robalinho¹, clarisserobalinho@ua.pt

Laura Carlos¹, lauramartinsrocha@ua.pt

Teresa Pereira¹, teresavpereira@ua.pt

¹ Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism,
University of Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

² GOVCOPP

*This case was written not to illustrate effective or ineffective management
but rather as a basis for class discussion.*

Abstract

Parfois, a Portuguese company with what is seen to be a foreign name, communicates in a unique fashion with its customers and has been following an interesting strategy and processes, the subject of this case study. Parfois has an objective of international growth and seeks to differentiate itself from its competitors (with fully-owned shops as well as with franchising partners, and an online website for e-Commerce). Do Parfois customers in fact notice that Parfois has changed its marketing strategy, in what is seen to be an overloaded marketing communication environment, where messages tend to go unnoticed? Parfois is now quite active technologically, including on social networks, and concerning its online presence, while also constantly updating its physical presence in shops. Additionally, Parfois seeks to be original in its product designs and with its very diverse and growing product range, now also including clothes. In the textile market Parfois may have difficulty when competing on price with rivals such as Zara, which is known both for its design and its relatively low-cost offering. Much can be learned from Parfois, a company which has grown at a rate of 30% over the last five years, thus defying the much publicized economic downturn in Portugal. The authors also performed online research, involving a survey of customer attitudes, with a total of 364 valid answers, which is discussed herein. Finally, an online interview with an employee of Parfois, who wishes to remain anonymous, was undertaken.

Key words: communication, innovation, internationalization, marketing, survey.

1. Prologue

The case was tested in class four times, at a major university in Portugal, before publication. The main subject of the case is marketing, but the case also analyses material about firm strategy, innovation, and internationalization. If the case is sent for reading to students before the discussion in class, then one hour is sufficient to discuss the case and to solve the case questions. Of note is that the industry that Parfois is in, that of fashion accessories, is well-known by the younger generation, and also by older consumers who buy these products for their children.

1.1. Learning objectives

Students are to realize the importance of innovation, strategy, marketing and internationalization in the Parfois case. Portugal, the country of origin of Parfois, is a small country, which has been going through a crisis for some time. Despite this, Parfois has managed to grow at a rate of 30% over the last five years, due to its efficient business processes and business approach. Having a specific target market (women, as well as younger girls), efficient marketing communication (including online), constant innovation, following the latest fashion tendencies, getting to the market quickly with its products, having franchising partners as well as fully-owned shops, and, finally, having an aggressive international expansion strategy, are the basis for Parfois' lucrative business model.

2. Introduction and background

The fact that we reached the market first was a major success factor, but after that it is necessary to constantly innovate and to surprise our customers.

The vision of Parfois is to be the best fashion accessories brand (Sérgio Marques, Executive Director of Parfois, in an interview with Sandra Barata, *Imagens de Marca*, 2011).

Parfois is a Portuguese company active in the fashion accessories market (Oliveira et al., 2016). It was founded in 1994, having opened its first shop, in Porto, in the popular downtown Santa Catarina street. Marketing is about creating value for those who pay for our products and services, our customers (Cravens and Piercy, 2009), and this is something that Parfois understands very well. Parfois is very market-oriented and stands out for its fearless way of innovating along with its exceptional form of communicating with its clients. We thus based our case study on the innovation and communication processes of Parfois.

With this case we intend to understand the uniformly implemented brand strategy adopted by Parfois, mainly in Portugal and Spain, but also worldwide, in around 50 countries and with over 650 shops (Parfois website, 2016). Parfois has focused on the communication of its product, but also on innovation in its various forms – product and service innovation (involving entirely new products), organizational innovation (including new business practices), marketing innovation (changes at the product design level, but also connected to product promotion and the way the product is placed), and process innovation (including, for example, demand-led innovation, shown in the versatility of the firm in its adapting to different countries and cultures) (OECD & Eurostat, 2005). It is interesting to see the adaptability of the Parfois brand to other countries and the controversies in the social context through various marketing analyses. According to the late Steve Jobs, co-founder of Apple, innovation will depend upon making connections outside one's field of expertise; it will depend upon attending conferences that normally one would not attend; but innovation also involves travelling more often and hiring partners and employees from other industries – innovation involves, in sum, getting out of one's comfort zone (Datta and Jessup, 2013). Parfois, by venturing into textiles, a new industry for the firm, it has courageously ventured outside of its comfort zone. Parfois now also sells t-shirts, ponchos, dresses, tunics, trousers, tops, jumpers, shorts, blouses, among others (for women).

Parfois began its business by selling imitation jewelry products. Currently, it has increased its range of products and also sells wallets, shoes, hats, belts, watches, sunglasses, agendas and umbrellas. More recently it started selling clothes, as mentioned above. The company's success is due to the innovation and originality of its in-house product design (with design departments in Rio Tinto, Porto, Portugal, and in Barcelona, Spain), coupled with affordable prices. One of the innovation strategies of the brand is the constant renewal of collections in stores – every week there are new products (Cabral, 2015). Another evidence of innovation is that the physical stores have been modified, in size and concept, as they are now more sophisticated. Furthermore, Parfois invests heavily in communication as a way to differentiate itself through the use of social networks such as Facebook and especially Instagram, also using influential bloggers in the fashion world (figure 1). Recently, they created a new project called Parfois & Friends which has the objective of advertising the brand through famous people and opinion makers (e.g. fashion bloggers such as Nina Urgel and Sílvia Garcia), to reach the fashion-conscious target market.

Parfois is strongly recognized in some countries, as a result of an important process of internationalization, but it is especially known in Spain where it is market leader. The remarkable ability of the brand to adapt to various countries, where it operates according to their cultures, demonstrates its versatility.

To conclude, the innovation of Parfois' strategic orientation – geared towards “the escalating demands of sophisticated, value-oriented customers... [and] the realities of globalization and the true impact of emerging markets” (Piercy, 2009, p.4) – has been gradually recognized, and Parfois has been adopting methods to maintain and strengthen the relationship that they have with their clients. This organization must keep on investing in innovation, not only where the product and the concept are concerned, but also concerning its promotion through its web site and on social networks, as these are used and favoured by their target market – neo-traditional and trendy women, interested in fashion (Imagens de Marca, 2011).



Figure 1. A Parfois promotional bus (reproduced with permission from blogger Carolina Flores)

3. The Competition

Parfois, with sales of over 170 million euros, in 2015, and a growth rate of 30% over the last five years (Parfois website, 2016), has serious competition on a number of fronts – for example, internationally, by Bijou Brigitte (a German company and market leader, founded in 1963, according to Alves, 2012), Claire’s (a North American company which seeks to be a “Girl’s Best Friend” for “teens, tweens, and kids. Claire’s® target customer is a girl between 3-18 years old for whom we create three distinct ranges: 3 to 6, 6 to 12 and 12 to 18. This target represents a total addressable market of approximately 900 million female customers across the globe. According to our estimates, we have over 95% brand awareness within this target demographic in our largest markets. As of January 31, 2015, Claire’s® had a presence in 47 countries through the 2,509 company-operated Claire’s® stores in North America and Europe, 709 concession store-in-stores and 539 franchised stores in numerous other geographies, namely the Middle East, Central and Southeast Asia, Central and South America, and South Africa.” (Claire’s website, 2016) and Accessorize (an English firm, founded in 1974, with a strong presence both inside and outside of the UK). By expanding into the clothing market, Parfois now also competes with Zara (known for its low prices and good design) and H&M.

On a national level, in Portugal, Parfois also competes with, among others, Fantástico, Biju, Lune Bleu and B Design.

4. Parfois – Internal strengths and weaknesses, external opportunities and threats (SWOT analysis)

Sérgio Marques, Executive Director of Parfois, in an interview by Sandra Barata (Imagens de Marca, 2011), stated that the presence of the Parfois brand in the best commercial locations in the countries where it is present, the image of the shops, an in-house design team, both in Barcelona and Porto, the novelties in the shops every week, as well as offering up-to-date fashion tendencies at the best prices, allows for greater brand awareness with consumers and contributes to the success of the brand.

Parfois, in essence, has a number of strengths, including accessible prices, good product variety, highly valued in-house design, good use of communication media, and efficient processes (linked for example to the renovation and innovation of its products and shop layouts). Weaknesses include high voluntary employee rotation and Parfois’ relatively small size in view of the competition (according to the anonymous interviewee). Future growth of the online market presents itself as an opportunity, as does the growing interest in products “Made in Portugal”, as well as the possibility to grow Parfois’ product and service range. The external environment presents some threats, namely the current economic crisis, both domestic and international, the intensity of the rivalry in the industry, and the fact that Parfois’ products are easily imitable by competitors.

5. Parfois – Porter’s Five Forces

“The five forces govern the profit structure of an industry by determining how the economic value it creates is apportioned. That value may be drained away through the rivalry among existing competitors, of course, but it can also be bargained away through the power of suppliers or the power of customers or be constrained by the threat of new entrants or the threat of substitutes.” (Porter, 1980, executive summary).

The fashion accessories industry is quite attractive for Parfois, and is considered to be profitable for the main players involved. Suppliers have some power as in the absence of exclusivity agreements with their customers they may supply various players, which gives them some bargaining power. Substitute products include technological products, which Parfois does not yet sell. A number of companies currently sell technology-based products, such as rings, necklaces, bracelets, watches and glasses – see for example Charara (2016). These products exist and are more expensive than Parfois’ current range but may signify an important tendency in the near future, taking business away from Parfois’ more traditional products. Customers currently have a number of players from which to buy from, which gives them bargaining power, translated in effect to what are considered to be low prices by competitors, in order to gain their customers’ preference and loyalty. The large number of competitors means that there is intense rivalry, both at the national as well as the international level, and in the absence of mechanisms to protect novel product designs, which may lead to product imitation, continuous innovation and novel marketing communication methods and promotions are important ways to differentiate customer offerings in the marketplace. The brand also offers some protection against the competition. The threat of new entrants is quite real as there are in effect no significant barriers to entry other than the need to build a brand and establish a chain of supply to the market.

6. CAGE model

The CAGE model considers four types of distance between countries, other than considering only geographic distance, for example. These distances are “cultural distance (religious beliefs, race, social norms, and language that are different for the target country and the country of the company considering expansion); administrative or political distance (colony-colonizer links, common currency, and trade arrangements); geographic distance (the physical distance between the two countries, the size of the target country, access to waterways and the ocean, internal topography, and transportation and communications infrastructures); and economic distance (disparities in the two countries’ wealth or consumer income and variations in the cost and quality of financial and other resources)” (Ghemawat, 2011, executive summary).

Spain, geographically close to Portugal, being its neighbour, and thus facilitating commercial exchanges, is an important market for Parfois. Saudi Arabia, for example, is more geographically distant, as well as more culturally distant. In Saudi Arabia, according to the anonymous interviewee, religious crosses cannot be sold, nor can the “hand of Fátima” be sold [“mão de Fátima”, in Portuguese]. France, as an example, does not register significant political or administrative

distance to Portugal (and also has the same currency – the Euro), though in Saudi Arabia these differences may be significant. Different purchasing power can be noted for different countries, and thus economic distance may dictate sales levels, poorer countries in principle buying less. However, due to the accessible prices of Parfois, economic distance is felt less than in other industries, such as in the automotive industry (neighbouring countries such as Austria and the Czech Republic registered important differences in the automotive market, in particular in the 1990s, due to differing levels of income by citizens). Finally, in colder countries, such as in Russia, Parfois sells different products, for example warmer shoes, more adapted to local conditions, which is an important basis for additional sales. Note that climate is a source of geographic distance.

7. Methodology

We developed our case study based on information present on the Internet as well as involving a survey which was performed about Parfois, and which had 364 valid answers. Respondents were female, who speak Portuguese, aged 15-59 years of age. The reason why only female participants responded to the survey is that Parfois is aimed at female customers, being a brand for women, thus this was the focus. The sample was in essence a convenience sample, gathered from the social network Facebook, during March 2016. By convenience sample we mean a sample available and accessible to the researchers (given budget and time constraints). It must thus be stated that although the survey results are considered to be interesting, in this exploratory case study, the findings cannot be generalized, as we do not know of which population the sample in question is representative (Bryman and Bell, 2011).

Convenience sampling is popular amongst researchers performing exploratory research, in a pilot study, in order to test survey instruments, as a part of a preliminary analysis. In these circumstances a convenience sample is acceptable, however not ideal (in management research this kind of sampling, convenience sampling, is actually very common and quite prominent, when compared to probability sampling, which is complex and costly) (Bryman and Bell, 2011).

The anonymity and confidentiality of the data were assured. The analysis of the data resulted from the use of the Google Forms application, and the execution of descriptive statistics as regards treatment of the data.

8. Survey results

98.4% of the respondents knew Parfois. This comes to a total of 358 of 364 people. The remaining six people did not answer any more of the questions posed, due to them not knowing the company. 91.3% of the respondents who know Parfois use Parfois products. Quite surprising is the fact that 59.5% of the respondents, close to 60%, did not know that the company is Portuguese. This may be explained by the company name, which suggests that it is a foreign company, with a presence in Portugal. Imitation jewelry and hand bags are the most popular items used, followed by watches and shoes. Of the characteristics most valued by the sample, as a differentiator for the brand, design came first in the list (55% of the total answers), followed by price (28.5% of the sample),

and quality (12.8% of the respondents). With close to only 4% of the answers, innovation came in fourth place as a differentiator for Parfois. These results are quite surprising in so far as Parfois considers [regular product] innovation to be a decisive factor contributing to their success (Au-Yong Oliveira et al., 2016). Much as we see is the case for technology products (e.g. Apple's iPhone and iPad products) design is a differentiator growing in importance, in the eyes of the consumer. Quite remarkable is that 61.7% of the sample do not notice that Parfois changes its display of articles every week. This may be indicative of the majority of consumers not paying attention to marketing efforts by Parfois or, on the other hand, of them taking them for granted. Indeed, 64.8% of the respondents also did not notice that Parfois shops had recently suffered alterations, despite Parfois publicizing that considerable effort goes into this aspect of their business (structure, size and design of the shops). Parfois is also already selling clothes, in addition to its line of accessories, and 72.6% of the respondents did know that this was the case, but 27.4% did not (over one quarter). Furthermore, 62% of the sample do not follow Parfois on online social networks (such as Facebook, Instagram and Snapchat). 73.2% of the survey participants are also unaware that Parfois uses bloggers to communicate the brand. These results suggest that Parfois has much to do with regards to marketing – both online and offline.

9. Case questions

1. In your opinion, what new products should Parfois consider selling?
2. Should Parfois consider expanding into selling services? If so, which services?
3. Suggest new marketing strategies for Parfois.

9.1. Suggested answers to the case questions

1. Parfois may also consider selling perfume and fragrances, makeup and associated products, more shoes (by extending the product line), bikinis and swim wear, more clothes (extending the line to include jeans and coats, for example), products for the home (by creating Parfois Home, much as Zara Home was created), and also pijamas for ladies. Parfois may also follow the option to start selling a line for men. This entails some risk, however, and would require careful marketing communication to develop the right positioning, very different to the current positioning for the feminine market – Parfois is currently known for selling articles for women only, and thus may not be well received by the masculine consumer.
2. Services which Parfois may start to sell could include: a makeup service (for parties, weddings, christenings, among others), and the possibility to customize and personalize certain items (such as, for example, shoes, sun glasses, and shirts, among others).
3. New marketing strategies which could be adopted include the hiring of famous personalities to promote the brand (much as Nespresso did with George Clooney), following the social responsibility path (including the protection of the environment, as well as aid provided to disadvantaged people and fragile segments of society), allowing the exchange of old items for new ones, and increasing promotions, to attract more customers.

References

- Alves, Maria Emília Dias (2012). Análise do desempenho de uma empresa do sector do retalho – O caso Parfois. Master's in Management, internship report, Universidade Católica Portuguesa, Porto campus.
- Au-Yong Oliveira, M., Rebelo, C., Cardoso, C., Moreira, M., Silva, S. (2016). Marketing para o mundo – Um caso de sucesso internacional na moda feminina. Em: Au-Yong Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., Moreira, F., Branco, F. (Eds.), *Casos de estudo em estratégia e marketing: Promovendo o debate empresarial*. Faro, Portugal: Sílabas & Desafios, pp.53-80.
- Bryman, A., Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cabral, A. (2015). As vedetas da Parfois [The stars of Parfois]. Retrieved 06-03-2016, from: <http://iniciativas.globalmediagroup.pt/2015/11/17/as-vedetas-da-parfois/>
- Charara, Sophie (2016). Fashion tech: 20 wearables that are more chic than geek. February 15. Retrieved 06/07/2016, from: <http://www.wearable.com/fashion/wearable-tech-fashion-style>
- Claire's website (2016). Company overview. Retrieved 14/07/2016, from: <http://www.clairstores.com/phoenix.zhtml?c=68915&p=irol-company>
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2009). *Strategic marketing*. 9th ed. New York, USA: McGraw-Hill.
- Datta, A., Jessup, L.M. (2013). Looking beyond the focal industry and existing technologies for radical innovations. *Technovation*, 33, 355-367.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September, retrieved 29/03/2016, from: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>
- Imagens de Marca (2011). Interview by Sandra Barata. Retrieved 10/03/2016, from: <http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/entrevistas/entrevistas-233/>
- OECD & Eurostat (2005). *Oslo manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. OECD Publishing and the European Commission.
- Oliveira, M.A., Ferreira, C., Robalinho, C., Carlos, L., Pereira, T. (2016). New marketing challenges – Parfois and the process of innovation and communication. The Case Centre. Language: Portuguese. Case (ref. P516-0113-1). Retrieved 21/07/2016, from: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=136374>. Teaching note (ref. P516-0113-8). Retrieved 21/07/2016, from: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=136375>
- Parfois website (2016). Slides about the firm. Retrieved 14/07/2016, from: <http://www.parfois.com/pt/empresa/?id=25>
- Piercy, N.F. (2009). *Market-led strategic change – Transforming the process of going to market*. 4th ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Porter, Michael (1980). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, retrieved 02/04/2016, from: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Fusões e Aquisições: Caso de Estudo sobre a Formação da Gres Panaria Portugal através da Aquisição da Margrés e da Love Tiles

Cátia Matos¹, Francisco Rodrigues², Godofredo Lobo³, Sandy Silva⁴

¹Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), matoscatia@ua.pt

²Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), josefrancisco@ua.pt

³Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), godofredo.lobo@ua.pt

⁴Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), sandy@ua.pt

Resumo

Ao longo dos anos, por razões económicas e/ou de mercado, o tema Fusões e Aquisições (F&A) tem sido cada vez mais explorado pelas organizações. Sendo o principal objetivo deste estudo responder à questão – Qual foi o papel do processo de F&A na sustentabilidade do crescimento da Panariagroup Industrie Cermiche (PG)? – ao longo deste artigo vai ser feita uma comparação entre a literatura relativa ao tema F&A e o processo de aquisição da Margrés e da Love Tiles.

O estudo permite concluir, entre outros aspetos, que com a aquisição da Margrés e da Love Tiles e posterior fusão destas no grupo Gres Panaria Portugal, a Panariagroup conseguiu uma maior flexibilidade a nível de produtos e processos industriais.

Em termos de trabalho de campo realizou-se uma entrevista semi-estruturada ao antigo *Business Development Chief* (BDC) e atual Vice-Presidente da PG, Andrea Zanni, tendo sido a mesma transcrita (a partir da gravação áudio) e analisada para o presente estudo.

Palavras-chave: aquisições e fusões, competitividade, estratégia, inovação.

1. Introdução

As Fusões e Aquisições (F&A) são consideradas uma das principais estratégias para a expansão e desenvolvimento das grandes organizações mundiais, quer seja no país em que estão sediados quer seja numa perspetiva transfronteiriça. Esta estratégia tem como objetivo a sustentabilidade do crescimento das organizações, sendo que a expansão da mesma se deve essencialmente ao crescente desenvolvimento tecnológico (Gonçalves e Oliveira, 2010) e à forte globalização dos mercados. Triantafyllopoulos & Mpourletidis (2014) apontam a criação de economias de escala, a criação de capacidade de resposta ao crescente interesse de um determinado produto e a rápida introdução dos produtos em determinados mercados como os principais motivos do processo de F&A. A obtenção rápida de objetivos estratégicos associados a menores custos é também uma das razões para a realização do processo de F&A, sendo esses motivos explorados ao longo do presente artigo.

As recentes aquisições da EMC por parte da Dell pela quantia muito considerável de US\$67 bilhões de dólares, assim como a aquisição da SAB Miller, por parte do gigante das cervejas AB Inbev,

pela soma de US\$107 bilhões, conforme informação noticiada na Forbes a 27 de outubro de 2015 e no The Economist a 17 de Outubro de 2015, respetivamente, são exemplos de crescimento de organizações que tiveram como base o processo de F&A.

No entanto, um processo de F&A está longe de ser um processo simples e descomplicado sendo que estão inerentes várias dificuldades, entre as quais as barreiras culturais que possam surgir numa F&A, principalmente se estivermos perante um processo transfronteiriço em que este potencia o stress, o aumento de ansiedade, e atitudes negativas nos colaboradores envolvidos (Lee, et al. 2015).

Existem vários fatores que podem influenciar o sucesso de um processo de F&A. Segundo Chen et al. (2015), as relações entre os membros da administração, em que estas podem ser de proximidade hierárquica ou não, as culturas das organizações envolvidas no processo e a conjuntura económica vivida no momento do processo são os principais fatores. No entanto, Rao-Nicholson et al. (2015) e Cefis & Marsili (2015) entendem que áreas como o marketing e a inovação podem, ou não, ser impulsionadas durante este processo, dependendo da prioridade atribuída a estas áreas na estratégia da organização.

A Panariagroup Industrie Ceramiche (PG) detentora da Gres Panaria Portugal. S.A. (GPP) e objeto de estudo ao longo deste artigo, é uma organização mundial que esteve inserida em dois processos de aquisição. Na década de 2000 a PG adquiriu, em Portugal, duas unidades fabris, também elas do ramo cerâmico, dando origem posteriormente à formação de um grupo sediado em Portugal de seu nome Gres Panaria Portugal. Pretende-se com este estudo analisar estes dois processos de aquisição e perceber o que está subjacente numa operação tão complexa e difícil no que diz respeito aos aspetos supra-mencionados. Desde logo, pretende-se perceber qual o motivo que levou a PG a recorrer ao processo de aquisição por duas ocasiões distintas, qual a estratégia(s) presente(s) neste processo e por outro lado, sendo a GPP composta por vários departamentos, pretende-se com este artigo perceber a influência que estas aquisições tiveram no seio das organizações já existentes. Para tal, realizou-se uma entrevista semiestruturada (em 10-11-2015) ao antigo *Business Development Chief*(BDC) e atual Vice-Presidente da GPP, Andrea Zanni, encontrando-se a mesma transcrita (a partir da gravação áudio, com a duração de aproximadamente quarenta e cinco minutos) em apêndice.

O principal objetivo deste documento é comparar a literatura com o caso de estudo descrito anteriormente, para que se possa responder à seguinte questão: Qual foi o papel do processo de F&A na sustentabilidade do crescimento da Panariagroup Industrie Ceramiche? Assim sendo, seguidamente será realizada uma breve apresentação do grupo Gres Panaria Portugal para que nas seções posteriores, tendo em conta a entrevista acima mencionada, possam ser efetuadas comparações entre a literatura e a realidade vivida no grupo. Esta análise terá como temas fulcrais a estratégia nas F&A nacionais e transfronteiriças, a inovação e o marketing. Na secção CONCLUSÃO será dada a resposta à questão objetivo.

2. PANARIAGROUP – O grupo Gres Panaria portugal

O grupo italiano Panariagroup Industrie Ceramiche S.p.A. (PG), é um dos principais produtores e comercializadores a nível mundial de pavimentos e revestimentos cerâmicos. Atualmente, este é um grupo sediado em Itália, que prima pela alta qualidade e que é composto

Fusões e Aquisições: Caso de Estudo sobre a Formação da Gres Panaria Portugal através da Aquisição da Margrés e da Love Tiles

por seis unidades industriais (fábricas) (na Índia está localizada outra marca do grupo, a Bellissimo, mas não têm fábrica). Três dessas unidades estão localizadas em Itália, pertencentes a Panariagroup, duas em Portugal e uma nos Estados Unidos (nos Estados Unidos apenas há uma fábrica, existem é duas marcas: LEA e FloridaTile). Seguidamente, na figura 1, é representada a estrutura da Panariagroup.

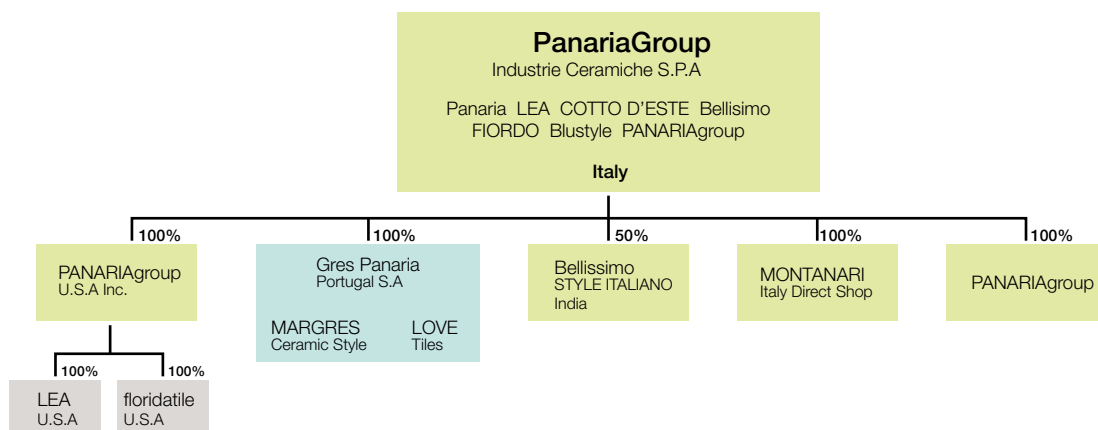


Figura 1. Estrutura PanariaGroup Industrie Ceramiche.
Fonte. Adaptado de Panariagroup Industrie Ceramiche S.p.A.

O grupo detentor da GPP, a Panariagroup, encontra-se cotada na bolsa de Itália, sendo que à data de 10 outubro de 2015 as suas ações valiam cerca de 3€, tendo este grupo faturado no ano de 2014 aproximadamente 291 milhões de euros, o que demonstra a importância desta organização no ramo em que está inserida, a produção de materiais cerâmicos. O comportamento em bolsa da Panariagroup pode ser visto na figura 2. De notar a significativa melhoria em 2015 devido, segundo o entrevistado Andrea Zanni, aos resultados alcançados em 2014, pelo grupo.



Figura 2. Comportamento do preço das ações (€) em bolsa da Panariagroup
Fonte. Adaptado de Borsa Italiana

Recuando um pouco no tempo, em 2002, o grupo anteriormente referido adquiriu a atual Margrés, Maronagrés na altura, situada em Ílhavo. O core business da mesma era, e continua a ser, a produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos técnicos. Na segunda metade do ano de 2005, o referido grupo italiano decidiu adquirir outra unidade industrial, a Love Tiles, também ela de pavimento e revestimento cerâmico, mas produzido à base de monoporosa. Monoporosa é uma denominação de pasta cerâmica caracterizada pela sua percentagem de absorção de água.

Após estas aquisições, surgiu então a necessidade da constituição de um grupo, sediado em Portugal, mas detido na sua totalidade pelo grupo principal, a Panariagroup. Este grupo sediado em Portugal, o Gres Panaria Portugal (GPP), é constituído por duas marcas distintas, a Margrés (antiga Maronagrés) e a Love Tiles (antiga Novagrés).

A atividade chave deste grupo, sediado em Portugal, é a produção de material cerâmico, quer revestimento quer pavimento, recorrendo a dois tipos distintos de pasta cerâmica: monoporosa, utilizada sobretudo na unidade industrial de Aveiro (Love Tiles) e grés porcelânico, usado principalmente na unidade industrial de Ílhavo. Para que esta atividade seja feita com sucesso o GPP conta na totalidade com mais de 400 colaboradores nas suas fileiras distribuídos por vários departamentos, como são exemplo a produção, marketing, desenvolvimento de novos produtos, recursos humanos, comercial, qualidade e manutenção.

Seguidamente, na figura 3, é apresentado o volume de vendas anuais da Gres Panaria Portugal tendo em conta o volume de vendas específico da Love Tiles e da Margrés.

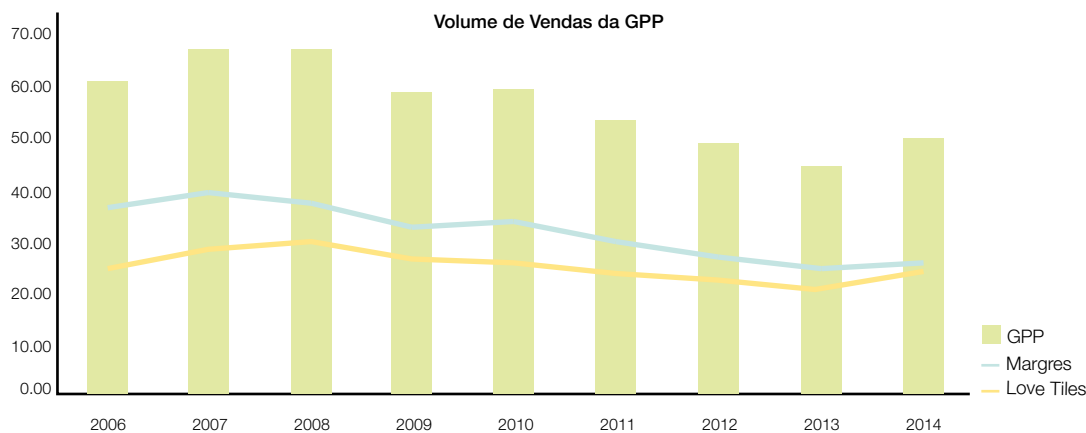


Figura 3. Volume de Vendas da GPP
Fonte: Andrea Zanni (Vice-Presidente GPP)

3. Estratégia nas fusões e aquisições

A adoção de uma estratégia segura é a chave para o sucesso de qualquer F&A, na medida em que permite a definição do modo como são implementadas as novas práticas na nova organização de

maneira a que sejam superadas as expectativas do pessoal envolvido em relação às práticas do top management, sendo este apontado como o fator determinante para o referenciado sucesso.

Triantafyllopoulos & Mpourletidis (2014) sugerem uma perspetiva interessante para entender os vários pontos de vista estratégicos de F&A de empresas, mencionando o período de crise da Grécia. Uma das estratégias adotadas pelas organizações gregas para responderem a este período crítico foi recorrer a F&A e assim suavizarem os riscos num ambiente tão adverso e negativo. No entanto, os autores relembram também que o desenvolvimento de F&A neste período é afetado devido à restrição do aumento de capital, altas taxas de juro e instabilidade económica. Também Rao-Nicholson et al. (2015), num estudo sobre F&A em países asiáticos, concluem que as F&A concluídas durante a crise financeira são mais rentáveis do que as que sejam aplicadas antes e/ou após a crise. Argumentam que isto acontece devido, principalmente, às sinergias criadas entre as empresas. Num ambiente de crise, a negociação com os fornecedores pode tornar-se mais fácil.

Andrea Zanni, na entrevista efetuada pelo grupo de trabalho ao mesmo, acerca das razões estratégicas que levaram a Panariagroup a adquirir as empresas Margrés e Love Tiles, quando se refere à negociação de equipamentos com fornecedores italianos já conhecidos da PG:

“...com essa sinergia conseguimos reduzir muito os custos operacionais, trazendo muitas competências de Itália, como por exemplo, as competências comerciais”.

Com esta situação, o entrevistado vice-presidente faz transparecer o quão significativo foi o efeito de economias de escala, explicando claramente que o grupo acrescentou 40 milhões de euros de faturação no ano, imediatamente quando adquiriu a Love Tiles (na altura designada de Novagrés). Acrescentou ainda a importância de harmonizar todas as competências e informações a nível do grupo, perante a nova realidade.

Rao-Nicholson et al. (2015) consideram que, durante a crise, certas características das empresas, como o tamanho relativo do alvo, a natureza transfronteiriça de promoções, reservas de caixa da adquirente e a natureza amigável dos negócios são determinantes importantes do desempenho operacional pós fusão a longo prazo. No entanto, para F&A durante a crise, não parece haver nenhuma relação entre as características de desempenho e as empresas ligadas à atividade F&A.

O entrevistado Andrea Zanni refere que a época de 2002 foi uma altura em que a Panariagroup registava uma boa saúde de negócios e tentou uma estratégia para aumentar a dimensão da empresa, adotando uma estratégia de aquisição.

“As empresas podem crescer de várias formas: podem investir no produto, adquirir novos clientes, podem fazer um acréscimo com a estrutura interna ou podem, mais facilmente, investir e comprar realidades já presentes no mercado. Adquirindo faturação ou comprando.”

Refere ainda que a grande motivação para a aquisição da Novagrés era a boa situação financeira da empresa, concretizando-se assim um desejo de aumentar e de alcançar faturação com a referida aquisição. Ele demonstrou a sua forma de lidar com a estratégia, dizendo que a partir do

ponto em que se tem uma estratégia, é uma questão de determinar onde é que se deve comprar e quais são os países onde deve comprar.

“Em 2000, com a primeira experiência da PG em termos de shopping era arriscar o mínimo possível, não se expor de forma perigosa. Assim sendo, a Europa pareceu-nos a melhor opção. No entanto, naquela altura o Este da Europa não estava em desenvolvimento, ou seja, a parte cerâmica não era muito forte”

Apesar de considerarem Portugal um país pouco desenvolvido na altura, acabaram por o escolher para fazer parte desta estratégia por ser um país com um alto consumo per capita de cerâmica, no qual onde havia pouca concorrência.

O entrevistado vice-presidente refere que para a formação do grupo Gres Panaria Portugal, na hora da aquisição foram desenhadas duas estratégias distintas, em momentos também distintos. Em 2002, a aquisição da Margrés aconteceu por esta unidade industrial ter uma potencialidade que o grupo ainda não tinha até então. Esta era a única capaz de produzir produtos puramente técnicos que precisava de um plano de investimento e uma forte reestruturação. Assim sendo, a vantagem para a PG foi comprar uma empresa relativamente barata com um grande potencial para aumentar a sua gama de produtos. Em 2005, a aquisição da Love Tiles foi um processo totalmente diferente que surgiu da oportunidade de estar na Margrés um familiar do fundador da PG. Foi uma aquisição de elevado valor, cerca de 40 milhões de euros, pois a Love Tiles era detentora de uma rentabilidade importante com um volume de faturação também importante. Segundo Andrea Zanni, ao contrário da Margrés, nesta organização não era necessário um trabalho de reestruturação, era apenas necessária uma boa gestão e uma forte integração com as operações do grupo. Assim, a aquisição da Love Tiles tornou a Panariagroup num grupo mais completo pois a mesma detinha uma tecnologia produtiva de que o resto do grupo ainda não era detentor.

4. F&A nacionais e transfronteiriças

Rao-Nicholson et al. (2015) investigam os vários determinantes de desempenho pós-aquisição de empresas na região do Sudeste Asiático e examinam o impacto da recente crise global. Com esta análise, os autores concluem que os mercados desenvolvidos experimentam um crescimento económico sombrio, como consequência da crise financeira 2007-2008. De acordo com as várias pesquisas, pode-se proferir que, a nível regional, os acordos comerciais tentam promover o comércio transfronteiriço, pensamento que é comum a muitos autores.

Relativamente a F&A transfronteiriças, Poghosyan & de Haan (2010) analisam este processo aplicado a uma bancária transfronteiriça e afirmam que quando os bancos ocidentais introduziram economias de transição com instituições de mercado subdesenvolvidos, adquiriram bancos maiores e mais eficientes, logo, esta pode ser uma força de aquisição.

No que diz respeito a F&A transfronteiriças, a questão cultural poderá ser um obstáculo considerável. Tendo em conta o estudo de Lee, Kim, & Park (2015), onde analisam a aquisição da divisão de equipamentos de construção da Samsung Heavy Industry e da Volvo Construction

Equipment, concluem, através da realização de várias entrevistas, que haviam duas opiniões distintas sobre questões de gestão de recursos humanos. Tendo em conta que a Samsung era da Coreia e que a Volvo era da Suécia, a questão cultural transfronteiriça é bastante complexa. Os entrevistados suecos e coreanos expressaram a sua preocupação sobre as diferenças culturais, empregando uma quantidade considerável de tempo a tentar explicar como o “nós” era diferente do “eles” e a reclamar por que “eles” não entendiam o “nós”.

Lee et al. (2015) estudam duas preposições ao detalhe: os colaboradores adquiridos podem perceber as diferenças culturais nacionais entre adquirentes e empresas adquiridas negativamente, especialmente quando as diferenças são significativamente grandes. Como resultado, as diferenças culturais nacionais têm um impacto negativo sobre a pós-aquisição e integração. Outra é a questão dos colaboradores adquiridos nem sempre perceberem as diferenças culturais nacionais entre compradores e empresas adquiridas negativamente, mesmo que as diferenças sejam significativamente grandes. Pelo contrário, as diferenças culturais nacionais podem estimular a aprendizagem entre os funcionários adquiridos, e, conseqüentemente, ter um impacto positivo sobre a integração pós-aquisição. Segundo Lee et al. (2015), os efeitos negativos das diferenças culturais nacionais são em grande parte um dado, e, portanto, uma empresa deve evitar a aquisição de outra empresa quando a sua compatibilidade cultural é notavelmente baixa, no entanto, por outro lado as diferenças culturais nacionais são “gerenciáveis” através da integração pós-fusão. Os autores defendem também que a cultura é vista como sendo fixa ou enraizada nos seus contextos sociais específicos, não em quaisquer princípios imutáveis.

Andrea Zanni partilha a sua experiência de dirigir duas empresas inseridas em contextos diferentes, uma na América e outra em Portugal:

“Foi muito difícil integrar-me e adaptar-me aos modos operários da empresa americana. O modelo organizacional da empresa portuguesa, seja por ser uma empresa com 15 anos gerida por Italianos (origem do CEO), seja pela mentalidade portuguesa ser muito próxima à mentalidade latina, não está apenas ligado às operações e à cadeia de montagem mas também à criatividade, deixar as pessoas trabalhar”.

Andrea fecha a questão ainda com um comentário bem claro que se está perante culturas diferentes e, por isso, é necessário saber lidar com ambas, referindo-se que na América não existe uma cultura de produção cerâmica como em Itália, sendo mesmo um produto preterido em relação a madeira e pedra natural, pelo que o seu comportamento é distinto.

“...as pessoas são menos apaixonadas pelo trabalho e então é mais difícil motivar uma pessoa que não tem paixão pelo trabalho”.

Por vezes, no processo de F&A as relações de amizade entre o conselho de gestão e o CEO são um fator a ter em conta e que influencia diretamente o desfecho de um processo de F&A. Schmidt, em 2015, sugere que os conselhos amigáveis podem ter ambos os custos e benefícios, dependendo das necessidades específicas da empresa. O autor faz referência a regulamentos recentes,

como a Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, e os requisitos da New York Stock Exchange (NYSE) na listagem de 2003, que apelam a uma maior participação de diretores externos na governança corporativa. Esses regulamentos baseiam-se em pesquisas efetuadas que revelaram que diretores independentes são mais capazes de disciplinar o CEO, uma ideia com uma longa ascendência em finanças corporativas. No entanto, o autor explica que teorias recentes dizem que, em algumas circunstâncias, conselhos de administração menos independentes podem beneficiar os acionistas.

Relativamente a executivos que vêm do exterior e passam a CEO's do conjunto após a F&A, existem inúmeros pontos de vista diferentes de diferentes autores. O assunto mais discutido é o facto de o CEO passar a comandar mais do que uma empresa. Chen, Lai, & Chen (2015) decompõem os atributos dos diretores com mais responsabilidades, ou seja, de uma F&A, em duas origens: os custos de aprendizagem e as limitações de tempo/esforço, e analisam separadamente como esses dois fatores, em diferentes níveis de diretores, interagem com as vantagens de diretores de negócios decorrentes de redes de experiência, conhecimento e informação. No seu artigo, os autores analisam detalhadamente as vantagens e desvantagens da questão em causa. Em conclusão, Chen et al. (2015) sugerem que a relação subjacente entre diretorados múltiplos e bom desempenho é muito mais complexo que presumiram através de trabalhos anteriores.

Conforme adianta Andrea Zanni, a sua relação com o CEO da GPP não vem de uma relação de amizade de infância, embora admita que existisse o conhecimento mútuo:

“...fomos esquiar uma vez juntos e conhecemo-nos lá, foram 3 dias. Mas quando eu voltei dos EUA para Itália ele pediu-me para ajudá-lo na Gres Panaria...”

É notório que existe um conhecimento entre ambos e que o CEO da GPP deposita no entrevistado uma confiança e delegação de poderes determinantes na estratégia do grupo. Determinante para este conhecimento prende-se seguramente o facto de toda a indústria cerâmica estar, em Itália, país de origem da PG, confinado a um concelho, Sassuolo, com não mais de 40.000 habitantes. A partilha de opiniões e decisões tem sido feita numa base de confiança devido à relação existente, cada vez mais próxima, que existe entre Andrea e o CEO da GPP.

5. Inovação e Marketing nas F&A

Uma das áreas afetadas num processo de F&A é o marketing e conseqüentemente o processo de inovação. Cefis & Marsili (2015), num estudo realizado sobre F&A numa perspectiva estratégica de inovação, referem que, cada vez mais, as empresas optam como estratégia recorrer a um processo de F&A de modo a potencializar o processo de inovação dentro das suas organizações, bem como numa perspectiva de aumentar a performance deste mesmo processo. O autor relata que as F&A influenciam a probabilidade das organizações iniciarem o processo de inovação e/ou persistirem no mesmo, sendo que os seus efeitos variam consoante o tamanho da organização. A literatura, de uma forma geral, mede o sucesso de uma F&A em termos de CAR (Cumulative Abnormal Returns), no entanto este estudo aponta para uma medição da performance do processo de inovação, ou seja, se o processo de transição de conhecimento

e procedimentos for bem executado e existir a devida aprendizagem no que diz respeito ao conhecimento e eficiência, as práticas de inovar aumentam dentro da organização.

Segundo Cefis & Marsili (2015), o estado inovador de uma empresa pode ser dado por dois fatores: compromisso em atividades inovadoras e realização de vendas de produtos inovadores. Assim, segundo esta metodologia, deve ser feito um estudo de modo a compreender até que ponto a F&A fez com que a organização adquirida passasse de “não-inovadora” a “inovadora” com a aprendizagem e conhecimento adquirido na operação de F&A.

Com a investigação realizada por Cefis & Marsili (2015), este conclui que o envolvimento prévio na F&A influencia a dinâmica com que o processo de inovação é gerido e posto em prática, sugerindo que o envolvimento na F&A aumenta: a probabilidade de tornar a organização adquirida de “não-inovadora” para “inovadora” e a probabilidade da organização continuar a praticar políticas inovadoras como já o fazia. Quanto ao efeito da dimensão da empresa, este tem um papel crucial no comportamento inovador da mesma, já que, pequenas empresas tendem a ser ocasionalmente inovadoras e veem na F&A uma oportunidade de superar o seu limiar de inovação. No entanto, empresas de grande dimensão tendem a ser persistentes no que à inovação diz respeito e veem na F&A não só uma possibilidade estratégica de entrada em novos mercados mas também de adquirirem conhecimento para continuar o processo de inovação, ou seja, estão, com este comportamento, a persistir na inovação.

Na GPP para que os produtos estejam alinhados com as novas tendências do mercado e com as tecnologias desenvolvidas, foi criado, há cerca de dois anos, um departamento independente denominado Product Development Department. Andrea Zanni enumera três fatores inovadores importantes após as aquisições da Margrés e da Love Tiles. O primeiro fator é relativo à estética do produto, o segundo está relacionado com as tecnologias modernas e o terceiro relaciona-se com o acesso a mercados globais, mais concretamente em possuir informações importantes relativas aos produtos em todos os cantos do mundo para que a sua venda possa ser global. As tecnologias modernas têm um impacto inovador na medida em que permitem obter benefícios com a introdução nos mercados de novas máquinas, como prensas entre outras.

“Quindi”, resumindo, fatores estéticos, fatores competitivos e novos mercados. Ter acesso a todo o mercado, não é só Itália, mas é também o medio-oriente, o extremo-oriente...”

Muitos autores defendem que a inovação é crucial para as empresas sobreviverem a longo prazo e serem capazes de ser competitivas. O desenvolvimento de produtos e serviços inovadores tornou-se essencial para alcançar e manter a competitividade nos mercados globais. Por causa da pressão da concorrência, muitas empresas têm substituído os seus conceitos de produtos e serviços com maneiras mais criativas e inovadoras, de modo a alcançar uma vantagem competitiva nos mercados. Kamasak (2015) fomenta que as empresas são susceptíveis de melhorar o seu desempenho em inovação à medida que cada vez mais reconfiguraram a sua base de recursos em matéria de desenvolvimento e estratégia de investimentos tecnológicos.

Ainda relativamente à aquisição da Margrés, o BDC da Gres Panaria Portugal deixa o seu testemunho acerca da importância do desenvolvimento de novos produtos:

“Houve uma descontinuidade com o passado, desfrutando da sinergia existente do grupo. Começaram a estudar e desenvolver produtos muito mais novos que encontraram forte sucesso e expansão em Portugal. Na mesma altura arrancamos com um processo de internacionalização da marca para o mercado estrangeiro e para o grupo.”

No que diz respeito às marcas, o marketing tem aqui um papel importante. Para o desenvolvimento de novos produtos e de novas marcas é importante a avaliação de desempenho desta área. Rahman & Lambkin (2015) relatam um estudo detalhado de 45 F&A levadas a cabo para desenvolver uma compreensão mais profunda de como o desempenho do marketing é afetado pelas F&A. Os resultados evidenciam que o desempenho do marketing melhorou ao longo de duas dimensões: crescimento de receita de vendas, marketing e custos administrativos como percentual da receita de vendas, o que sugere a realização de sinergias nesta área, resultando em economias de escala. Conforme relata Andrea Zanni a centralização de uma estrutura veio ajudar neste processo:

“...toda a parte industrial de negociação, “impiantista” [palavra em italiano, que significa “instalações de fábrica”, conforme o entrevistado traduziu a seguir], instalações de fábrica é centralizada...”

No entanto, os autores referem que estes benefícios não têm tido os melhores retornos em relação a vendas, sugerindo que as economias de custos de marketing não são suficientes para compensar deseconomias de custo em outras partes do negócio. Com o estudo realizado, Rahman & Lambkin (2015) concluem que os resultados alcançados indicam que as empresas podem realmente beneficiar através da F&A de uma outra empresa. As empresas da amostra em estudo beneficiaram não só do aumento de escala resultante da combinação das duas empresas mas também do aumento da receita de vendas nos anos pós-fusão.

Percebe-se pela análise da entrevista que o futuro da GPP passa por uma agilidade, adaptabilidade e alinhamento, conferidos a nível estrutural, que torne a GPP parte integrante de uma organização com resposta a nível mundial, daquilo que são as necessidades de mercado da indústria cerâmica.

“...Love Tiles e a Margrés são marcas comerciais mundiais, não são marcas comerciais portuguesas...”

Com isto, o futuro da GPP e PG passará pelo crescimento sustentado, que até aqui tem vindo a ser demonstrado, quer com recurso a mobilidade e deslocação de recursos humanos, quer com processos de fusões e aquisições, como é o caso do processo analisado neste estudo.

6. Conclusão

Como foi relatado ao longo deste estudo, desde a década de 1990 tem havido um crescente desenvolvimento do processo de aquisições e fusões. Segundo Rahman & Lambkin (2015),

em 2007 este processo de F&A atingiu um nível recorde de US \$ 4,1 triliões, representando 76.000 fusões e aquisições. O mesmo autor registou um total de 752.000 F&A mundiais desde 1985 até o final de 2012, o que demonstra a enorme dimensão que este processo tem tomado.

As fusões e aquisições surgem da necessidade das organizações se expandirem, tanto a nível nacional como a nível internacional. É um processo estratégico que efetivamente só pode ser consumado quando se tem uma boa capacidade organizativa e condições económicas para tal.

Para além de ao longo deste estudo ser várias vezes demonstrada a relevância deste processo, conclui-se que a maioria das fusões e aquisições são horizontais, o que significa que envolvem a compra de outra empresa do mesmo setor, seja a nível doméstico ou internacional. Estas aquisições horizontais implicam uma motivação extra para aumentar as receitas através da expansão do mercado e/ou participação de mercado, e, possivelmente, pela adição de novos produtos ao portfólio.

Com a revisão da literatura há outra conclusão que pode ser retirada. É sugerido que uma parte das empresas que praticam F&A tendem a descurar uma vertente essencial: a inovação (Cefis & Marsili 2015). No entanto, verifica-se que as empresas que recorrerem a processos de F&A, como estratégia empresarial para potencializar o processo de inovação dentro das suas organizações, bem como numa perspetiva de aumentar a performance da inovação, ganham vantagem competitiva. Cefis & Marsili (2015) constatarem que as F&A influenciam a probabilidade das organizações iniciarem o processo de inovação e/ou persistirem no mesmo.

Como estratégia de sucesso neste processo de fusões e aquisições surge o marketing. O marketing efetivamente tem um papel preponderante no desempenho financeiro pois está diretamente ligado ao aumento de vendas. Assim sendo, as empresas necessitam, não só, manter clientes como também atrair novos clientes.

O estudo efetuado permite responder à questão colocada inicialmente. De facto, com a aquisição da Margrés e da Love Tiles e a posterior fusão destas no grupo Gres Panaria Portugal, a Panariagroup conseguiu crescer em termos de gamas de produtos e em rentabilidade, como comprovam os oito milhões de metros quadrados produzidos por este grupo anualmente, e os quase 50 milhões de euros faturados no ano de 2015 até à data. Foi conseguida uma maior flexibilidade, mais produtos com processos diferentes, o que contribuiu para a globalização dos mercados em que o grupo está presente. Assim, a Panariagroup consegue uma posição forte ao nível da indústria de cerâmicas, destacando-se pela sua diversidade.

Referências

Cefis, E., & Marsili, O. (2015). Crossing the innovation threshold through mergers and acquisitions. *Research Policy*, 44(3), 698–710. doi:10.1016/j.respol.2014.10.010

Borsa Italiana (2015), PANARIAGROUP INDUSTRIE CERAMICHE, disponível em <<http://www.borsaitaliana.it/>>, acessado a 11 de Novembro de 2015

Chen, L.-Y., Lai, J.-H., & Chen, C. R. (2015). Multiple directorships and the performance of mergers & acquisitions. *The North American Journal of Economics and Finance*, 33(0), 178–198. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.najef.2015.04.004>

Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA (ISBN 13: 978-0-930242-67-1), 257-268.

Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation Performance: A Resource-based Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330–1337. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.311

Lebedev, S., Peng, M. W., Xie, E., & Stevens, C. E. (2015). Mergers and acquisitions in and out of emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 651–662. doi:10.1016/j.jwb.2014.09.003

Lee, S.-J., Kim, J., & Park, B. Il. (2015). Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. *International Business Review*, 24(4), 580–593. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.10.016

Panariagroup Industrie Ceramiche S.p.A. (2015), Company info, disponível em < <http://www.panariagroup.it/>>, acessado a 02 de Novembro de 2015

Poghosyan, T., & de Haan, J. (2010). Determinants of cross-border bank acquisitions in transition economies. *Economics of Transition*, 18(4), 671–696. doi:10.1111/j.1468-0351.2010.00393.x

Rahman, M., & Lambkin, M. (2015). Creating or destroying value through mergers and acquisitions: A marketing perspective. *Industrial Marketing Management*, 46, 24–35. doi:10.1016/j.indmarman.2015.01.003

Rao-Nicholson, R., Salaber, J., & Cao, T. H. (2015). Long-Term Performance of Mergers and Acquisitions in ASEAN Countries. *Research in International Business and Finance*. doi:10.1016/j.ribaf.2015.09.024

Schmidt, B. (2015). Costs and benefits of friendly boards during mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 117(2), 424–447. doi:10.1016/j.jfineco.2015.02.007

Triantafyllopoulos, Y., & Mpourletidis, K. (2014). Mergers and Acquisitions and Economic Crisis. A Case Study Approach from a Qualitative Analysis in Greece. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 437–445. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.063

Apêndice I

Transcrição da entrevista a Andrea Zanni, *Business Development Chief* na Gres Panaria Portugal. Realizada em 10-11-2015.

Cátia, Francisco, Godofredo e Sandy (CFGs) – Boa tarde. Como tinha dito, esta entrevista vem no seguimento de um trabalho que nós estamos a fazer. A unidade curricular chama-se Estratégia e Competitividade e o nosso tema de estudo é: em termos estratégicos, o que levou a Panaria Grupo a adquirir em 2002 a Maronagrés e posteriormente, numa fase mais avançada, em 2005 a Love Tiles? A minha primeira pergunta é nesse sentido, ou seja, o que é que levou a Panaria a adquirir a Maronagrés em 2002? Foi uma perspetiva de novos mercados, uma perspetiva de técnicas de fabrico, uma perspetiva de novos produtos... Qual foi o objetivo principal?

Andrea Zanni (A.Z.) – OK. Acho que o ano de 2002 foi uma altura em que a Panaria estava numa boa saúde de negócios e tentou uma estratégia para aumentar a dimensão da empresa. Adotou uma estratégia de aquisição. Tu podes crescer de várias maneiras: podes investir no produto, adquirir novos clientes, podes fazer um acréscimo com a tua estrutura interna ou podes, mais facilmente, investir e comprar realidades já presentes no mercado. Aquirindo faturação ou comprando. Agora não me lembro se foi a seguir à cotação na bolsa de Milão, mas quando é feita a cotação também se “tira” dinheiro, portanto fica-se com dinheiro para investir. Então, a primeira motivação era uma boa saúde da empresa, um desejo de aumentar e de vir a adquirir o faturado com o shopping. Uma vez que tu tens uma estratégia, é uma questão de determinar onde é que se deve comprar, quais são os países onde deves comprar. Acho que em 2000, com a primeira experiência da Panaria em termos de shopping era melhor arriscar o mínimo possível, não se expôr de forma perigosa. Assim sendo, a Europa pareceu-nos a melhor opção. No entanto, naquela altura o Este da Europa não estava em desenvolvimento, ou seja, a parte cerâmica não era muito forte. Não sei como surgiu a proposta da Maronagrés, mas acho que consideraram a proposta da Maronagrés interessante. Foi uma posição particular em que não compramos uma empresa com boa saúde ou com grande negócio. Compramos uma empresa que precisava de uma grande reorganização, uma forte reestruturação e que precisava também de um plano de investimento. Compramos uma empresa relativamente barata, mas com uma potencialidade para fazer produtos técnicos que o grupo ainda não tinha. O grupo, até então, ainda não tinha capacidade para realizar produtos puramente técnicos. Ainda hoje, a fábrica de Ílhavo é a única capaz de produzir dupla carga, sal pimenta entre outros produtos puramente técnicos. Durante este processo de shopping, investiu-se dinheiro numa empresa que precisava de dinheiro para investir e que já estava na Europa, num mercado relativamente perto com uma tecnologia que ainda não estava disponível no grupo. Investiu-se em Portugal, um país pequeno, que não é muito desenvolvido, ou pelo menos não o era e que tinha apenas 10 milhões de habitantes. Contudo, era um país com consumo per capita de cerâmica muito alto com pouca concorrência, razão que também foi uma motivação na hora da escolha de Portugal.

Em 2000, mais ou menos, o Marco, filho de um dos fundadores, aceitou o desafio de ficar cá para renovar e organizar a empresa, sendo esse um processo de...

CFGS – A nível organizacional e estrutural.

A.Z. – Acho que o grande impacto da empresa Panaria foi a estética e o design do produto.

CFGS – Ou seja, depois da aquisição houve um rebranding total daquilo que era a marca.

A.Z. – Exatamente.

CFGS – Houve, portanto, uma descontinuidade com o passado.

A.Z. – Houve uma descontinuidade com o passado, desfrutando da sinergia existente do grupo. Começaram a estudar e desenvolver produtos muito mais novos que encontraram forte sucesso e expansão em Portugal. Na mesma altura arrancamos com um processo de internacionalização da marca para o mercado estrangeiro e para o grupo.

CFGS – A cotação em bolsa que falou, cresceu com esta aquisição?

A.Z. – A Panaria, na altura, estava de boa saúde na bolsa. A Panaria era uma empresa com um turnover muito alto. Foi fácil, foi uma cotação fácil. “Tiramos” muito dinheiro, sendo esse necessário para investir na Panaria e no shopping.

CFGS – E depois, no seguimento disto, aparece a Love em 2005. A Love que na altura era a Novagrés.

A.Z. – Exatamente. A Novagrés foi um processo totalmente diferente. Nasceu de uma situação diferente. Visto que o Marco estava em Portugal desde 2000 e tinha uma experiência já consolidada, surgiu a oportunidade. Esta era uma empresa com um volume faturado importante e com uma rentabilidade importante. Foi então uma aquisição com um preço elevado.

CFGS – Estamos a falar de que valores?

A.Z. – 40 milhões, penso eu. Foi uma aquisição de elevado valor, que não precisava de um grande trabalho de reestruturação pois já estava no mercado. Precisava de uma boa gestão e de uma integração forte com as nossas operações do grupo.

CFGS – E essa integração foi feita da Margrés para a Love?

A.Z. – Foi feita da Panaria para a Love. Houve integração ao serviço do grupo e externalização.

CFGS – Quando fala em integração, houve equipas, mais propriamente ao nível da administração que emergiram da Panaria e que vieram para Portugal, para a Panaria Portugal?

A.Z. – Também porque houve mais especialização. Como já havia ocorrido na Margrés, começou a ser explorada a parte do laboratório. Tudo que é de equipamento, como por exemplo a negociação de equipamentos com fornecedores italianos foi tudo feito através de uma sinergia centralizada em Itália. Com essa sinergia conseguimos reduzir muito os custos operacionais, trazendo muitas competências de Itália como por exemplo as competências comerciais.

Após adquirida, a empresa não precisava de uma reestruturação porque já estava no mercado, já era rentável e já tinha uma dimensão importante. Só precisava englobar este ciclo operacional nos nossos operadores para que pudesse disputar aquelas economias que o grupo tem.

Imagina a negociação de um forno, envolve a Novagrés, a Love Tiles e a Panaria Itália. Quem fala de equipamentos fala também de matérias-primas, catálogo geral,...

CFGS – O efeito de economia de escala, digamos assim, é...

A.Z. – Monstruoso. Aqui temos uma tecnologia dos investimentos que o resto do grupo não tem e portanto, era interessante comprar uma fábrica capaz de fazer uma tecnologia produtiva que o resto do grupo não tem. Então começaram a lançar produtos para a marca Lea Itália, começaram a lançar produtos para a marca Panaria,...

CFGS – Então esta aquisição da Love deu uma maior flexibilidade ao grupo Panaria no mercado?

A.Z. – Sim. Portugal estava em boa saúde, a posição da Margrés já demonstrava sucesso e rentabilidade, já conhecíamos o mercado e era uma questão de pouco trabalho e de muito dinheiro. Compramos uma realidade já no mercado, mercado esse de boa saúde e compramos 40 milhões de faturado, súbito. O grupo acrescentou 40 milhões de faturado no ano, imediatamente. Mas uma vez que tens essa posição vais dispôr de todas as tuas competências e informações a nível de grupo também a esta nova realidade.

CFGS – A nível pessoal, tendo em conta que já estive na Florida Tiles, em termos de gestão como é estar em duas organizações distintas, que embora pertençam ao mesmo grupo, o obriga a desdobrar-se nas funções? Ou seja, é fácil ou requer muita agilidade no sentido de tentar perceber uma e outra empresa?

A.Z. – Foi muito, muito difícil integrar-me e adaptar-me aos modos operários da empresa americana porque depois quando voltei para Portugal é como voltar para a Europa. O modelo organizacional, seja por ser uma empresa com 15 anos gerida por Italianos, seja pela mentalidade portuguesa ser muito próxima à mentalidade latina, não está apenas ligado às operações e à cadeia de montagem mas também à criatividade, deixar as pessoas trabalhar,... Para mim, voltar a Portugal é como voltar à casa-mãe e eu não vejo uma grande diferença entre Portugal e a Itália em termos operacionais. Mas isso também acontece porque os nossos diretores já fizeram um processo de “Italianização”, já andam neste mundo há 15 anos. Cada diretor tem, pelo menos, um referente em Itália, que funciona como o seu correspondente. O financeiro de Portugal está em contacto com o financeiro em Itália e assim sucessivamente.

CFGS – Funcionam como mentores, digamos assim.

A.Z. – Não é como um mentor. É como uma relação que cresce automaticamente quando tem que trabalhar em equipa. É claro que a equipa mais forte é italiana, não é forte em termos de capacidade, mas sim em termos de experiência e acesso às informações. Lá há o acesso às informações.

CFGS – Existe uma estrutura central em Itália, digamos assim, que serve as várias marcas do grupo?

A.Z. – Alguns serviços centralizados outros descentralizados, por exemplo: toda a parte industrial de negociação, “impiantista”, instalações de fábrica é centralizada. Se temos que fazer uma fábrica nova, um novo forno, um novo investimento, que seja superior, digamos a 200.000€ ou 300.000€ e estamos a tratar com um fornecedor mundial ou italiano é tratado por Itália.

CFGS – E porquê?

A.Z- Porquê?! Porque tem uma força muito maior, muito grande. E também porque é sempre uma troca de informações. – “Quanto é que tu pagas pelas caixas. X. Quanto pagas o papel? Y, Ah mas eu pago $y+1/2y$. A quanto é que pagas o esmalte da Esmalglass? Eu pago isso” – Eu ligo à Esmalglass e digo: – “Olhe eu sou da PANARIA...” – Então conseguimos com isto uma força, trabalhando em grupo, para ter acesso às mesmas condições da nossa casa mãe porque 90% dos fornecedores são italianos e estão em Itália.

Mas a realidade americana é totalmente diferente. Há muita diferença, a mentalidade é muito diferente. Quindí, ali foi um processo que demorou anos para nós o compreendermos, é uma “máquina” que tem que ser perfeitamente organizada e tu tens que a conduzir se não, não anda!! O modelo americano é totalmente diferente. A paixão: as pessoas são menos apaixonadas pelo trabalho então é mais difícil motivar uma pessoa que não tem paixão pelo trabalho.

CFGS – Existem aqui, portanto, enormes diferenças culturais?

A.Z. – As diferenças maiores são culturais. A nível de processo produtivo, de distribuição, não há diferença: é uma empresa cerâmica que opera com um equipamento, sob o mesmo modelo operativo, há claro uma diferença de estética do produto porque, claro, os americanos gostam da pedra e não gostam tanto do cimento, mas é um discurso cultural organizativo, é o mais complicado. Muitas vezes representa o fator de insucesso e falha de um projeto. Especialmente em organizações complexas como as fábricas. Problemas maiores que tens, não os tens com os comerciais ou com a financeira. Nós lá temos problemas com as fábricas porque há uma falta de competências e de cultura cerâmica.

CFGS – Como é que se incute essa cultura nas pessoas?

A.Z. – Ensinar. Ensinar. Ensinar. É a base, tu tens que formar pessoas. E motivação, tentar motivar. Claro que a primeira fonte de motivação é o dinheiro. Nos EUA tens que trabalhar sempre sob um plano. E depois ensinar e controlar, é um modo de trabalhar que precisa de uma clareza perfeita: o americano precisa de saber: quais é que são as suas atividades, precisa saber quem é o seu chefe, e não pode de alguma maneira “sair” destas regras.

CFGS – Não se pode pisar o risco é isso?

A.Z. – Tudo tem de ser construído em cima destas regras. Ele tem que saber que: se faz um bom trabalho ao fim do ano pode subir e pode também ter um aumento, e tem que ser tratado com um respeito total da sua cultura, da sua “privacy” mas de factos culturais: branco, negro, mulheres, homens, novos, velhos...tem que haver uma proteção que é fundamental [n.d.r. para o sucesso do projeto]. Uma vez que tu compreendes isso já estás muito bem [n.d.r. no bom caminho], quindí: ensinar, controlar, clareza.

E nunca tentar “puxar” mais do que esta máquina te pode dar, e nunca ficar muito à frente: se tu vês que podes “correr” mais que eles nunca o fazer. É melhor esperar por eles e levarmos tudo juntos.

CFGS – A nível de inovação foi criado o Departamento de Desenvolvimento de Produto, quando se deu a aquisição da Novagrés, o que é que aconteceu à inovação, ou seja, foram incutidos processos que vieram de Itália, da PANARIA, ou foi criado este Departamento para impulsionar a inovação?

A.Z. – Ora bem, o impacto maior da Panaria neste aspeto [n.d.r. inovação] foram três coisas: a estética do produto, fundamental, isto é, nós temos três marcas comerciais em Itália que são líder de mercado: Cotto D’Este, LEA e Panaria, não temos que aprender nada com ninguém a nível de estética logo, possuir desde logo uma ideia da estética e possuir informações do produto a nível mundial por cada mercado é já uma “data base” enorme que os outros competidores aqui não têm. Este foi o fator de maior importância na inovação. O segundo é ter acesso às tecnologias modernas porque um “conto” é trabalhar ao lado dos fornecedores, saberes, visitares os fornecedores, estares perto deles, outra coisa é estares a 3.000 km de distancia sem ter acesso, “quindi” sai uma nova prensa, sai uma nova tecnologia, há benefício de seres o primeiro a ter informação e portanto é muito importante porque podes sempre negociar o melhor preço comparado aos outros, “quindi” produzir nas melhores condições sendo portugueses, ou seja, nas mesmas condições de um italiano, algo que os nossos competidores não conseguem. “Quindi”, resumindo, fatores estéticos, fatores competitivos e novos mercados. Ter acesso a todo o mercado, não é só Itália, mas é também o medio-oriente, o extremo-oriente, e ultimamente com a nossa empresa nos EUA, estamos agora a desenvolver um programa enorme para os EUA que as outras empresas só puramente portuguesas não conseguem. Temos uma quota de 20% da nossa faturação que [n.d.r. para todos os efeitos] é produzido pelo grupo, mas vai para um mercado externo.

CFGS – A nível de relação entre o Dr. Andrea e o Dr. Marco Mussini [n.d.r. CEO Gres Panaria Portugal] foi criada a nível profissional ou é uma relação que vem desde o tempo da escola?

A-Z. – A vantagem que o “distrito cerâmico” está concentrado numa povoação de 40.000 pessoas [n.d.r. Sassuolo]. Eu e o Dr. Marco fomos esquiar uma vez juntos e conhecemo-nos lá, foram 3 dias. Mas quando eu voltei dos EUA para Itália ele pediu-me para ajudá-lo na Gres Panaria [n.d.r. Portugal] e com o Marco tinha uma relação “conhecidos” – nós conhecíamos-nos – não era uma relação de amizade.

CFGS – Este pessoal que trabalha aqui na Love, e na Margrés, e em Itália, existe troca de pessoal, mais a um nível operacional, ou as pessoas regem-se mais à zona onde estão? Por exemplo, diretores industriais, diretores técnicos....?

A.Z. – Nós há dois anos atrás fizemos uma centralização da direção industrial, decidimos concentrar no Eng.º Acácio a direção geral das fábricas [n.d.r. Love e Margrés]. Tivemos uma altura, há dois anos atrás, quando cheguei, um período de crise que costumávamos produzir durante seis meses dois fornos em Ílhavo [n.d.r. Margrés] e com dois fornos cá [n.d.r. Love] e depois mais seis meses com três fornos em Aveiro [n.d.r. Love] e com um forno em Ílhavo [n.d.r. Margrés]. Então tivemos, não sei, 30, 40, pessoas que ficavam seis meses em Aveiro e seis meses em Ílhavo. Agora é bastante estável, não temos esta troca, porque estamos a construir uma equipa nova em Ílhavo. Estamos agora com esta centralização, é verdade que criamos uma só direção industrial,

mas o gerente [n.d.r. diretor] da direção industrial é o Acácio que era de Aveiro [n.d.r. Love]. “Quindi” o nosso projeto é...que para mim a fábrica de Aveiro é uma das melhores fábricas a nível mundial de levar...

CFGS – Em que é que se baseia para dizer isso? Da experiência que tem?

A.Z. – Da experiência que tenho, baseio-me na utilização de quatro fornos com onze linhas havendo uma flexibilidade total em trocar produtos e moldes quase uma vez por dia. Baseio-me também em ser capaz de fazer lotes produtivos pequenos com uma limpeza que eu nunca vi na minha vida. Com duas tecnologias produtivas e cerca de 2.600 referências...

CFGS – Muita coisa...

A.Z. – Uma farmácia, eu chamo uma farmácia. (Risos) O projeto é responsabilizar os encarregados. Os encarregados são pessoas que podem decidir, pessoas que têm noções, competências, que são treinadas, que são líderes há muitos anos e sabem reconhecer o problema, intervindo de imediato sobre o problema, não deixando o problema andar, analisando de imediato a causa do problema para que o mesmo não seja repetido. Tudo no âmbito de um projeto *Lean* que fizemos e que está a dar resultados. Então, vamos fazer o mesmo em Ílhavo, trocar mentalidades. Pessoas com mais responsabilidades. Tu és encarregado, decides, não estás à espera para pedir a solução. Tu tens que oferecer a solução, tudo tem que ser *Lean*. Entramos num processo de *Lean*.

CFGS – O *Lean* operacional ou a nível de decisão?

A.Z. – Sim ao nível de decisão e ao nível operacional também.

CFGS – Sim, claro, mas limpar esse processo de decisões, é isso?

A.Z. – Exatamente.

CFGS – Tirar aqueles tempos mortos e aquele processo burocrático...

A.Z. – Exato.

CFGS – Qual é o futuro a nível estratégico?

A.Z. – O futuro é transformar a Grespanaria Portugal de *profit center* a polo industrial, a serviço do grupo. Isto é, a Grespanaria Portugal não é, para mim, Love Tiles e Margrés. Para mim é a fábrica de Ílhavo e a fábrica de Aveiro, ponto. A Love Tiles e a Margrés são marcas comerciais mundiais, não são marcas comerciais portuguesas. São como a Cotto D’este, como a Lea e como a Panaria. Posso levar a direção comercial da Love Tiles de Portugal para a Índia, não faz diferença. É uma marca comercial, uma distribuição comercial, agora está em Portugal porque temos o *customer service* cá e o nosso maior mercado é cá. Mas o grupo não vê a Love Tiles e a Margrés como marcas portuguesas, vê-as como marcas globais, como um polo industrial português competitivo com acesso ao Porto de Leixões para exportar para os Estados Unidos, África e todo mundo via marítima, que custa muito pouco. Sendo que as mesmas se diferenciam por duas tecnologias produtivas que o resto do grupo não tem, para se apoiarem mais. Essas duas tecnologias produtivas são o material técnico de Ílhavo e os investimentos de grande formato de Aveiro. Para nós conseguirmos distinguir estas coisas, o grupo vai considerar estas duas fábricas

como um ponto em que não é só a Love Tiles ou a Margrés que se apoiam em termos de fornos. A Love Tiles e a Margrés são duas marcas comerciais, separadas. Este, para mim, é o futuro.

CFGS – Relativamente a Responsabilidade Social, existe alguma estratégia, alguma ideia? Por exemplo, há mercados no norte da Europa, Finlândia, Noruega em que a diferenciação é muito feita por aí, de empresas que apoiam e apostam na Responsabilidade Social? Existem algumas iniciativas ou posicionamento do grupo nesse sentido?

A.Z. – A Responsabilidade Social relativamente ao país Portugal ou com os nossos colaboradores?

CFGS – Com os colaboradores e, por exemplo, garantir que os fornecedores são *Ecofriendly*, ou seja, que são amigos do ambiente.

A.Z. – A Responsabilidade Social é um conceito muito amplo. É importante dizer que hoje temos mais empregados que há dois anos atrás. Estamos a empregar de 500 a 700 pessoas, o que significa que estamos a sustentar 500 ou 700 famílias de Aveiro, cidade que tem cerca de 40.000/50.000 habitantes. Isso para mim já é assegurar que a nossa empresa, o nosso grupo, ande bem no futuro. Garantir o futuro de 500 a 700 famílias é para mim o primeiro objetivo. Sendo que esse primeiro objetivo não é a remuneração dos sócios/acionistas, que apesar de ser importante, para mim é mais importante a remuneração das famílias, garantindo a boa saúde da empresa. Estamos constantemente a investir em novas certificações ambientais para estarmos a cumprir com as regras da sociedade. Ainda este ano pagamos à Ibero-Europeu as quotas relativas à pegada carbónica. A nível do grupo entendemos isso como uma obrigação. A nível de fornecedores, a nossa política é trabalharmos com fornecedores certificados. Claro que tal por vezes não é possível mas cerca de 90% dos nossos fornecedores são fornecedores certificados.

CFGS – Só para concluir, como disse há pouco o futuro é fazer um pólo industrial em que haja flexibilidade a nível do pessoal...

A.Z. – A nossa estratégia é um pólo industrial competitivo com um plano logístico a nível mundial.

CFGS – Dou por terminada a nossa entrevista. Obrigadíssimo.

A.Z. – De nada.

A Responsabilidade Social no Grupo CH

Ana Rebelo, Ana Nunes, Júlia Martins, Lília Maneca

Universidade de Aveiro (PORTUGAL), anafiliparebelo@ua.pt,
anarnunes@ua.pt, juliamartins@ua.pt, liliamaneca@ua.pt

Resumo

O presente artigo analisa a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e os conceitos que lhe são inerentes, destacando a aplicação desta temática no Grupo CH (CH). O rápido avanço tecnológico tem aumentado a competitividade entre as empresas, levando-as a criar estratégias que as diferenciem. O objetivo deste artigo é explorar e interligar conceitos como RSC e inovação estratégica. Devido à importância que se tem dado a este conceito nos últimos anos, pretende-se estudar as consequências da implementação da Responsabilidade Social (RS) nas organizações e analisar como as empresas a têm adotado na sua estratégia. Através da realização de entrevistas a colaboradores do Grupo CH, foi analisada a temática da RSC e o modo como é implementada na empresa.

Palavras-chave: Estratégia, responsabilidade social, inovação

1. Introdução

Atualmente, as organizações necessitam de se adequar às alterações que vão ocorrendo no mundo. Neste sentido, surge a necessidade de se alterarem estratégias e adequá-las ao mundo organizacional atual. Cada organização opta por estratégias diferentes ou dá enfoque a umas em detrimento de outras. Uma das estratégias que podem ser aplicadas prende-se com a RS. Esta, tal como outras estratégias possíveis, está intimamente ligada com a inovação, concluindo-se que não é possível falar em estratégia sem falar em inovação. Relativamente à ligação entre RS e inovação, é possível observar que estas têm vindo a interligar-se cada vez mais e, que a implementação de práticas deste tipo, favorece o desenvolvimento de inovação dentro de qualquer organização.

Pretendemos estudar a RSC e a sua prática na CH. Assim, realizou-se uma entrevista com a diretora de RS – Carolina Leite – que nos elucidou acerca das práticas realizadas dentro da organização. Para além desta entrevista, foram realizadas mais duas entrevistas, a uma colaboradora e a um ex-colaborador da CH. Esta organização considera a RS como um investimento criador de novas oportunidades e importantíssimo para a relação com os stakeholders.

2. Revisão bibliográfica

O conceito de RSC surge na década de 1950, com a perceção de que as ações das organizações afetam a vida das populações e que as responsabilidades corporativas deveriam passar pela obrigação de perseguir políticas que vão ao encontro dos valores da sociedade (Bedawy & Shawky, 2013).

Existe ainda uma alteração de paradigma “com o foco da Responsabilidade Social a migrar do indivíduo para a organização” (Rebelo & Agostinho, 2012, p.10).

Seguidamente, na década de 70, e na ótica de Friedman (1970), o foco da discussão centra-se na importância de a RSC ser implementada de modo a que não se opusesse aos interesses financeiros das empresas (Bedawy & Shawky, 2013) – pois a única responsabilidade destas é gerar lucro (Friedman, 1970) – e dos shareholders (Avram & Avasilcai, 2014). Contudo, as mudanças contínuas na economia levaram à necessidade que o conceito de RSC e as suas abordagens fossem expandidos (Avram & Avasilcai, 2014). Passa-se, assim, a incluir os stakeholders nas preocupações e não apenas os shareholders (Avram & Avasilcai, 2014).

Finalizada a década de 70, propõe-se um modelo de RSC, por Carroll, em que se evidencia que, para além de serem entidades económicas, as organizações têm também obrigações morais e legais (Carroll, 1979) – a RSC “encompasses the economic, legal, ethic, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time” (Carroll, 1979, p.500), sendo que se espera que estas componentes sejam cumpridas, não só tendo em conta o bem-estar da organização mas também da sociedade em geral (Arikan & Güner, 2013).

Nos anos 90, e até à atualidade, o conceito de RSC evoluiu bastante, com a ressalva da necessidade de ilustrar a ética das organizações aquando do contacto com os consumidores (Avram & Avasilcai, 2014) e, assim, melhorar os projetos de RS (Bedawy & Shawky 2013).

2.1. Modelos de responsabilidade social corporativa

De acordo com o modelo de Carroll, as empresas devem respeitar quatro componentes: filantrópica, ética, legal e económica (Bedawy & Shawky 2013). A componente económica está relacionada com a capacidade das empresas de serem lucrativas – “do what is required by global capitalism” (Rebelo & Agostinho, 2012, p.12). Por sua vez, a componente legal diz respeito ao cumprimento da lei – “to do what is required by global stakeholders” (Rebelo & Agostinho, 2012, p.12). A componente ética é relativa à obrigação de agir de forma justa, correta e honesta – “to do what is expected by global stakeholders” (Rebelo & Agostinho, 2012, p.12). Por fim, a componente filantrópica diz respeito ao cariz voluntário – “do what is desired by global stakeholders” (Rebelo & Agostinho, 2012, p.12).

Por sua vez, a Comissão Europeia promoveu um modelo sob a forma de Livro Verde, denominado de “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). O propósito era “convidar as organizações a adotar voluntariamente compromissos de elevada proteção social e de respeito pelo ambiente, em termos mais rigorosos do que as exigências legais” (Rebelo & Agostinho, 2012, p.13). Este modelo possui duas dimensões – interna e externa. A primeira foca-se no stakeholder e possui as sub-dimensões – gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (Rebelo & Agostinho, 2012). A dimensão externa abrange um leque mais amplo de stakeholders – comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos, preocupações ambientais e legais (Rebelo & Agostinho, 2012), promovendo assim uma relação win-win.

Segundo o Conselho para o Desenvolvimento Sustentável do Banco Mundial, RSC pode ser definida como “the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large” (Ge & Liu, 2015, p.2). As principais funções da RSC passam pela proteção ambiental, criação de condições de trabalho dignas e desenvolvimento de um plano motivacional para os trabalhadores, melhoria dos níveis de vida da comunidade, assim como garantir a transparência e a responsabilidade de ações e projetos realizados pela empresa (Bedawy & Shawky, 2013).

A importância da RS demonstra-se ainda mais relevante num contexto de crise económica – pode ajudar a (re)construir a confiança nas empresas (Pop, Christopher, & Martin, 2011). Para tal, existem diferentes dimensões que podem conduzir as ações das organizações – centralidade, especificidade, proatividade, voluntarismo e visibilidade (Bedawy & Shawky, 2013).

2.2. Métodos de análise da responsabilidade social corporativa

Para além da importância da implementação de medidas de RSC, é ainda importante analisar o desempenho e retorno das mesmas. Para tal, é importante avaliar o ambiente social organizacional, a interação dinâmica entre os princípios da RS e os princípios definidos pela organização, assim como pelo envolvimento dos stakeholders (Avram & Avasilcai, 2014). Assim, existem ferramentas que permitem analisar o desempenho organizacional como o Balanced Scorecard. Este é uma ferramenta que analisa quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, e dá informação relativamente ao modo como as organizações devem conciliar as suas atividades, informações acerca da opinião dos clientes em relação aos produtos e como a organização deve proporcionar ferramentas de aprendizagem aos seus colaboradores (Avram & Avasilcai, 2014).

Neste sentido, existem ainda mecanismos de análise comparativa para as iniciativas de RSC. Um deles, a Global Reporting Initiative, tem como principal objetivo reunir as organizações dos diferentes setores da indústria, tendo como missão garantir que existem as melhores práticas possíveis relativas aos aspetos sociais, económicos e ambientais das organizações. Para tal, existe um enquadramento que permite reportar anomalias no âmbito destes aspetos – promove políticas de transparência. Ademais, é ainda importante proporcionar guidelines genéricas sobre a RSC às organizações (Avram & Avasilcai, 2014). Outro dos mecanismos é o Global Environmental Management Initiative, em que os principais objetivos são os de reunir organizações e stakeholders para promover o envolvimento destes em temáticas de saúde, ambiente e RSC (Avram & Avasilcai, 2014).

2.3. Vantagem competitiva

A partir do momento em que uma organização adota práticas de RSC, é legítimo questionar que vantagem esta adquire – “what is the nature of the relationship between competitive advantage and CSR concept in the typology of our global business environment?” (Bedawy & Shawky, 2013, p.3217). Existe uma interseção estratégica entre RSC e vantagem

competitiva – “investing in CSR records a plus in image building of reputation, with positive effects in the plan of economic performance” (Bedawy & Shawky, 2013, p.3223), ou seja, as organizações que adotam práticas de RSC têm, normalmente, um retorno positivo.

A discrepância entre as atividades de RS e os objetivos económicos pode ser reduzida através da integração das empresas com a sociedade. As empresas devem procurar tomar iniciativas que suportem tanto as comunidades como os seus objetivos económicos (Silva & Cooray, 2014). Devem ainda tentar compreender que a RS, mais do que um custo necessário, uma limitação ou uma iniciativa filantrópica, pode ser uma oportunidade para um potencial crescimento, uma forma de inovação, uma vantagem competitiva e, ainda, fomentar o comportamento organizacional de cidadania (Silva & Cooray, 2014).

2.4. Aspetos Financeiros E Lealdade Com Clientes

Recentemente, as organizações têm-se centrado nos efeitos da RSC nos seus grupos de stakeholders, analisando se as atividades de RSC representam um aumento na satisfação laboral e na confiança organizacional (Arıkan & Güner, 2013). Assim, os consumidores afirmam que há mais probabilidade de ficarem satisfeitos com um produto ou serviço se este for oferecido por uma organização que seja socialmente responsável. Consequentemente, a RSC tem uma influência direta na lealdade dos consumidores. As práticas de RSC transmitem caráter, um sistema de diferenciação de valores, respeito pelos consumidores e a preocupação de servir corretamente. Logo, muitos consumidores afirmam que estão mais dispostos a comprar produtos de organizações que estejam envolvidas em causas sociais (Arıkan & Güner, 2013). Ademais, as obrigações emitidas por empresas com bom desempenho na RSC estão sujeitas a menos restrições, ou seja, o mercado obrigacionista valoriza um bom desempenho em termos de RSC, sendo que o custo de financiamento é menor para estas empresas (Ge & Liu, 2015). Estas vantagens levam a que os investidores prefiram empresas com um bom desempenho ao nível da RSC (Ge & Liu, 2015).

2.5. Aspetos ambientais

A responsabilidade ambiental está cada vez mais incluída na RSC e, segundo Rahmann (2011) “what is good for the environment and what is good for the society is also good for the financial performance of the business” (como citado em Lapina, 2014, p.580). Desde os anos 90, no contexto europeu, tem havido uma reformulação da relação entre a sociedade, a natureza, a economia e as empresas. Em 2006, o Conselho Europeu adotou a “Estratégia de Desenvolvimento Sustentável”, que lida com questões económicas, ambientais e sociais e os seus principais desafios são: “climate change and clean energy, sustainable transport, sustainable consumption and production, conservation and management of natural resources, public health, social inclusion, demography and migration, global poverty” (Pop et al., 2011, p.1021).

“Desta forma, a Responsabilidade Ambiental das empresas passa pela integração das questões ambientais na gestão estratégica, atribuindo-lhes a devida importância, a par das questões de caráter económico e social” (Santos, Almeida, Sampaio, Henriques, & Eusébio, 2005, p.51).

A preocupação ambiental começa a ser um fator diferenciador para as empresas, prestigiando as que dão a devida importância ao tema. De acordo com Santos et al. (2005), a nível externo, muitas empresas avaliam o desempenho ambiental dos seus fornecedores antes de realizarem negócios, os clientes utilizam também este fator como critério de escolha. Isto faz com que as empresas procurem os melhores resultados e práticas ambientais possíveis. Internamente, estas práticas passam muitas vezes pela criação de uma política ambiental, pela redução de emissões de gases, do consumo de água e da produção de resíduos, pela utilização de energias renováveis, reciclagem de produtos e prática de eficiência energética.

Existem diferentes visões acerca daquilo que representa a RS e os benefícios que esta pode trazer. Segundo a Comissão Europeia, a RS pode ter uma contribuição importante em termos de sustentabilidade e competitividade, fazendo parte da estratégia 2020 (Pop et al., 2011). O impacto das alterações climáticas e a degradação ambiental afeta todos e põe em causa o futuro sustentável em muitas áreas económicas (Pop et al., 2011). É necessário começar a pensar em estratégias económicas inovadoras que se foquem na sustentabilidade, uma vez que as implicações do desenvolvimento sustentável são visíveis no emprego e formação.

2.6. Aspetos Sociais

Socialmente, as empresas adotam boas práticas, tanto a nível interno como externo (Santos et al., 2005). No primeiro, relacionam-se com a boa gestão e a valorização dos recursos humanos, da sua motivação (prémios, seguros de saúde, incentivos, formação, entre outros). “We can identify two approaches of HRM: “hard” and “soft” approach” (Lapiņa, Maurāne, & Stariņeca, 2014, p.581) – entende-se que na abordagem hard os trabalhadores são considerados todos iguais e tratados de maneira igual dentro da organização; pelo contrário, na abordagem soft os empregados são considerados um grupo importante de stakeholders, em que é de extrema importância que os seus interesses sejam ouvidos (Lapina et al., 2014). Assim, pode dizer-se que as características dos trabalhadores no interior das organizações têm mudado, uma vez que se requerem maiores níveis de qualificação, diferentes capacidades e habilidades. A nível externo, é fundamental uma boa relação com a comunidade, dando apoios quer financeiros, quer através de colaborações com organizações não-governamentais e práticas de voluntariado por parte seus funcionários (Santos et al., 2005).

2.7. Igualdade de Género

O paradigma da RSC começou a sofrer alterações e passou a ter em conta as questões de género, que estão relacionadas com a quarta dimensão de Carroll – filantrópica (Vilk & Lhguo, 2014). “As questões relacionadas com a Igualdade de Género (IG) e Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal estão intimamente relacionadas com as práticas de Responsabilidade Social das Organizações, particularmente na dimensão do relacionamento com colaboradores” (Rebello & Agostinho, 2012, p.42).

Relativamente à relação entre mulheres a ocupar o cargo de diretoras e a RS foi encontrada uma associação entre o número de diretoras do sexo feminino e a incidência de um

comportamento social corporativo como, por exemplo, doações, envolvimento na comunidade, reconhecimento dos benefícios dos trabalhadores. “Female talent can play a strategic role in enabling firms to manage their social responsibility and sustainable practices appropriately” (Vilk & Lhguo, 2014, p.200).

As empresas que optam por uma liderança que engloba a questão do género, comparativamente a outras empresas, contribuíram mais para fundos de caridade. Adicionalmente, existe uma correlação entre um número elevado de mulheres na liderança com níveis elevados de filantropia. Além disto, a inclusão de mulheres na liderança afeta o nível ou quantidade de investimento filantrópico que as empresas fazem em RS e a qualidade deste tipo de iniciativas (Vilk & Lhguo, 2014). Testa (2012) refere que “increased representation of women on boards appears to strengthen corporate social responsibility records, improve integration into the communities where the companies operate, and put a stronger focus on long-term sustainability issues” (como citado em Vilk & Lhguo, 2014, p. 201).

Contudo, ainda existe uma falta de transparência no que se refere à igualdade de género no ambiente de trabalho. A falta de definições consistentes e a falta de empresas a incluir o género nos seus relatórios é um assunto preocupante nos dias de hoje (Vilk & Lhguo, 2014).

2.8. Inovação

As empresas estão, cada vez mais, cientes da importância da inovação nos seus processos estratégicos – “almost every business is forced to approach innovation” (Hittmár, Varmus, & Lendel, 2014, p.1197). A inovação estratégica está em constante evolução e as recomendações devem ser entendidas como uma ferramenta para melhorar os processos de inovação no negócio. Segundo Hittmár et al. (2014), é possível gerar um modelo universal, que garanta a criação e implementação bem-sucedida da inovação estratégica num negócio.

“Creating an innovation strategy in business, particularly services, is a complex process that requires detailed knowledge of the business environment” (Hittmár et al., 2014, p.1197). Neste sentido, a implementação da inovação estratégica pode trazer benefícios para as empresas, mas também pode resultar em fracassos se for mal aplicada. Foi, então, desenvolvido um modelo para implementar inovações estratégicas dentro de uma empresa, que consiste em quatro fases: “ensure of the information base; realization of organizational changes; the move to lateral thinking; the management of innovation processes” (Hittmár et al., 2014, p.1196).

Segundo Allen & Husted (2006), “some corporate leaders now see CSR as part of their strategic management program, while others see it as a source of innovation” (como citado em Asongu, 2007, p.2). Tanto a inovação como a RSC são competências fundamentais que as organizações devem possuir e têm vindo a evoluir nas últimas décadas (Rexhepi, Kurtishi, & Bexheti, 2013). As melhorias na RSC podem ser vistas como uma inovação social – “social innovation is a measurable, replicable initiative that uses a new concept or a new application of an existing concept to create shareholder and social value” (Herrera, 2015, p. 1469). Uma das formas com que as organizações podem alcançar vantagem competitiva é através da inovação social corporativa. Para isso, existe um processo que combina a implementação da RSC e a inovação, e que incorpora cinco

fases: (1) avaliação (ou active sensing); (2) design; (3) desenvolvimento; (4) sistematização; (5) institucionalização (Herrera, 2015). Na primeira, procura-se fazer uma análise das oportunidades, capacidades e da situação. Posteriormente, inicia-se a geração de ideias, que se inclui na fase do design. Em terceiro lugar, desenvolvem-se as ideias, procurando-se fazer uma avaliação e tentar identificar possíveis melhorias, que são seguidas pela fase da sistematização, em que se organiza toda a informação. Por último, procede-se à institucionalização do processo. A inovação é mais poderosa quando os sistemas e estruturas organizacionais conseguem institucionalizar essa inovação (Herrera, 2015). Neste sentido, deve-se conceber um alinhamento estratégico, onde se incluam os elementos sociais. Posteriormente, devem-se considerar os elementos institucionais que permitem a inovação social – compromisso com stakeholders; processos e estruturas operacionais; cultura organizacional (Herrera, 2015). Por último, as organizações devem definir com clareza as suas intenções, definindo os seus objetivos sociais que podem incluir: sociedade e governação; direitos dos consumidores e responsabilidade em termos de produto; cadeia de valor e ambiente (Herrera, 2015).

“Ethical innovation cannot happen through a top-down mandate, but rather occurs as the result of self-organizing, collaborative and creative processes within an organization that has made explicit the values and the commitment to move toward sustainability” (Laszlo, 2001, p.13). Cada vez mais as empresas vêm a RSC como um investimento, que pode criar oportunidades, às quais as empresas devem estar atentas e devem saber reconhecer, de modo a criar soluções inovadoras (Rexhepi et al., 2013).

3. Metodologia

Para a realização deste trabalho debruçamo-nos sobre a CH, sediada em Coimbra. Para a sua elaboração realizamos três entrevistas, todas elas presenciais, com guião de entrevista, e semiestruturadas. O material recolhido foi transcrito na íntegra. Inicialmente fizemos uma entrevista a um ex-colaborador da empresa, Daniel Paiva, ex-membro do Departamento Financeiro, com a duração de quinze minutos. Uma outra à Dr.^a Carolina Leite, diretora de RS, tendo a duração de trinta minutos. Por fim, realizamos uma última, com a duração de 10 minutos, a uma recente estagiária na empresa, Nádía Marques.

Para sustentar o nosso trabalho recorremos a uma série de artigos científicos, relacionados com a RSC e com a inovação. Os conteúdos abordados nas aulas da unidade curricular “Estratégia e Competitividade” também contribuíram na realização deste trabalho. Por fim, recorremos também a fontes na internet, para complementarmos o estudo de caso. Desta forma, e dado que houve várias entrevistas mais uma pesquisa documental, houve uma triangulação dos dados de forma a se chegar a um resultado consistente.

4. Apresentação do Grupo CH

A CH é uma PME portuguesa, que conta atualmente com quatro escritórios – em Coimbra, Porto, Lisboa e Ferreira do Alentejo. Em 2013 era a consultora mais premiada em Portugal,

tendo conquistado múltiplas vezes lugares cimeiros nos rankings da Revista Exame – Melhores Empresas para trabalhar em Portugal, sendo que mantém essa posição até aos dias de hoje. Ademais, conquistou ainda reconhecimentos a nível da Inovação na Gestão de Pessoas (Prémios Human Resources), Inovação em Comunicação Interna, prémios relativos ao desenvolvimento sustentável, entre outros (Grupo CH, 2015).

Os serviços da CH caracterizam-se pela oferta de formação (CH Academy), auditoria (Kwl), consultoria de comunicação estratégica (Monstros & Cia), design (Bürocratik) e consultoria (CH Business Consulting) (Grupo CH, 2015). A CH Business Consulting insere-se, assim, no Grupo CH, tendo sido constituída a 13 de Janeiro de 1998, como uma sociedade por quotas, denominando-se de “Carvalho & Henriques – Consultores, Lda.”, com um capital inicial de 50.000€ (Grupo CH, 2013, p.17).

Desde muito cedo, a CH demonstrou uma vontade de crescimento aguerrida e ADN de uma organização vencedora. Assim, em 2006, a sociedade por quotas passa a uma sociedade anónima, adotando a designação atual de “CH Business Consulting, SA”, aumentando também o seu capital social para 100.000€ (Grupo CH, 2013). Em 2013, a CH contava com 120 colaboradores permanentes, demonstrando uma tendência de crescimento ao longo dos anos (Grupo CH, 2013).

A visão da CH caracteriza-se por alcançar a excelência em todos os setores em que atua e serem reconhecidos como líderes (Grupo CH, 2015). Como tal, a sua missão passa por “resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a Sociedade” (Grupo CH, 2015). De modo a alcançarem os objetivos a que se propõem seguem um conjunto de valores específicos – transparência, entusiasmo, integridade, reciprocidade, determinação, compromisso e excelência (Grupo CH, 2015).

Ademais, a CH procura identificar-se com um conjunto de princípios, caracterizados pelos mesmos como obsessões, de modo a conseguirem atingir os resultados de excelência, tanto a nível interno como externo, pelos quais se pautam, que são: (1) Satisfação das necessidades dos clientes; (2) Valorização dos colaboradores, promovendo a igualdade e diversidade; (3) Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos; (4) Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação (5) Postura de seriedade e ética, pessoal e profissional; (6) Cultura de responsabilidade individual e coletiva; (7) Busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais (Grupo CH, 2015).

4.1. Estratégia de Responsabilidade Social do Grupo CH

O ano de 2013 marcou um ano de mudança, a nível estratégico, para a CH. Devido ao crescimento exponencial da organização, tornou-se essencial redefinir os princípios de RS (Grupo CH, 2013). A RS do Grupo CH passou, assim, a ser orientada por sete princípios: (1) Valor Partilhado, (2) Gestão Integrada, (3) Exemplo Positivo, (4) Partilha, (5) Imparcialidade, (6) Autenticidade e (7) Compromisso (Grupo CH, 2013, p.20). Segundo a Diretora de Responsabilidade Social, Carolina Leite (entrevista, 5 de Novembro, 2015):

“O que eles significam, de forma genérica, é que fazemos as coisas quando acreditamos nas coisas, fazemos as coisas porque sabemos que são uma responsabilidade nossa, que a CH tem impacto na sociedade e no ambiente e, portanto, dito isto, queremos intervir, queremos estar, queremos minimizar os nossos impactos.”

Deste modo, a nível ambiental, o Grupo CH, para além de “reportar anualmente a sua produção de resíduos à Agência Portuguesa do Ambiente (APA), através do Sistema de Licenciamento Ambiental (SILiAmb)” (Grupo CH, 2013, p.36), realizou ainda um acordo com a empresa ReciTech, para a recolha de Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos (Grupo CH, 2013). Ademais, foram implementadas medidas tendo em vista a redução dos consumos de água e de gasóleo, continuou-se com a medição da pegada ecológica e apostou-se no desenvolvimento de ações de voluntariado ambiental (Grupo CH, 2013) – “(...) procuramos medir a nossa pegada ecológica (...) somos muito rigorosos” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015). Além destas práticas, foram desenvolvidos programas ambientais, como o “Green Auditor por um dia” ou o “Assuma o seu compromisso com o ambiente”, que têm como objetivo sensibilizar os colaboradores para os desperdícios a nível do consumo de água, por exemplo (Grupo CH, 2013).

A nível social, procura-se fazer uma ligação com a parte ambiental sendo que, segundo a Diretora de RS:

“(...) Os nossos tinteiros são doados a uma instituição, o nosso papel é doado ao banco alimentar, que depois reverte em toneladas de alimentos – procuramos sempre encontrar aqui um conjunto de mecanismos que estejam certificados e que cumpram a legislação, e que depois respondam à nossa área social” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015).

Neste campo, é possível identificar também práticas de voluntariado sendo que, para a CH, o “(...) principal contributo com a sociedade, neste momento, é em voluntariado empresarial, seja pro bono, seja com competências fortes que temos aqui – de comunicação, consultoria, desenvolvimento de plataformas, etc.” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015). Para além disso, como membros associados do GRACE¹, participam ainda em iniciativas promovidas por este, como foi o exemplo do “GIRO – GRACE Intervir Recuperar e Organizar” (Grupo CH, 2013). Ainda dentro do aspeto social, a CH, recorrendo à “máxima de que as pessoas são o capital mais valioso” (Grupo CH, 2013, p.42), desenvolve um conjunto de medidas tendo em vista a satisfação e felicidade dos seus colaboradores – “(...) a prioridade agora é muito a felicidade das pessoas” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015).

¹ O GRACE – Grupo de reflexão e apoio à Cidadania Empresarial, é uma associação que fomenta a prática da RS em Portugal. Fundado no ano 2000, por um conjunto de empresas, contabiliza neste momento mais de 130 organizações parceiras, e define-se como “(...) uma associação pioneira, sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da Responsabilidade Social Corporativa” (GRACE, 2015). Pretende sensibilizar as empresas para a execução de “boas” práticas aprofundando e transmitindo conhecimentos sobre a temática da RS e define a sua missão como impulsionadora de “Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial” (GRACE, 2015).

Assim, desde a fase de recrutamento e seleção – “a política que eu mais gostei na CH foi o chamado ‘acolhimento’” (D. Paiva, entrevista, 29 de Outubro, 2015) – até à fase de uma possível saída, os colaboradores são o foco, respeitando-se sempre a “decisão de abraçar novos desafios” (Grupo CH, 2013, p.44), como sucedeu com Daniel Paiva, um ex-colaborador – “(...) a própria empresa também facilitou muito a minha saída, não colocou qualquer entrave (...) não colocaram qualquer obstáculo à minha saída nem colocaram qualquer penalização” (D. Paiva, entrevista, 29 de Outubro, 2015). Neste sentido, a aposta na formação é contínua, sendo que existem ações de formação regulares, assim como “Planos de Desenvolvimento Pessoal e programas de coaching” (Grupo CH, 2013, p.51).

A conciliação com a vida pessoal e familiar é outro dos grandes pilares a que a CH procura dar resposta – “sendo uma empresa de consultoria, um dos nossos eixos mais críticos é a questão da conciliação” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015). Assim, existe um conjunto de incentivos e de protocolos com outras organizações, que foram reforçados em 2013 (Grupo CH, 2013) de modo a responder a esta necessidade:

“Temos inúmeros protocolos com tudo e mais alguma coisa, desde creches, lares de idosos, bancos, ginásios; desde a parte lúdica à parte familiar; temos mapas de proximidade para alguém que venha trabalhar para aqui e não conheça a zona, para saber onde é o cabeleireiro mais próximo, as unhas, a creche, etc.; temos a tarde de folga no aniversário dos filhos; temos incentivos à natalidade; temos incentivos ao matrimónio; etc.” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015).

Aliada à questão da conciliação, surge ainda a preocupação com a igualdade de género – “(...) trabalhámos num projeto da CITE no ano passado, de desenvolvimento da primeira calculadora nacional de disparidades salariais e estamos com projetos internacionais de políticas locais para a igualdade, etc. e estamos com um projeto financiado pelo EGRANTS Internacional promovido pelo CES – Centro de Estudos Sociais, de conceção de instrumentos de diagnóstico e implementação de igualdade de género a nível local” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015), estando a CH presente em fóruns de empresas para a igualdade, como é o caso do iGen (Grupo CH, 2013).

Por fim, um dos eixos em que a CH se destaca é nas medidas motivacionais e relacionais. A CH prima por um ambiente interno harmonioso – “o ambiente no geral era bom, era bastante agradável. Éramos uma equipa até bastante unida (...)” (D. Paiva, entrevista, 29 de Outubro, 2015); “apesar da formalidade normal que é preciso nas empresas, é tudo muito amigo e muito simpático (...) as pessoas relacionam-se todas muito bem (...)” – e em que todas as conquistas são partilhadas – “têm um jornal interno diário, que basicamente dá as notícias de cada departamento (...), nesse diário valorizam aquilo que as pessoas fazem.” (N. Marques, entrevista, 5 de Novembro, 2015). Para além disto, existem prémios anuais – Prémios Monstro – onde se “(...) atribuem prémios aos colaboradores que mais se destacam (...)” (D. Paiva, entrevista, 29 de Outubro, 2015) e diversas iniciativas que pretendem aproximar os colaboradores, como por exemplo: Run CH Run, Shareck e CH after work (Grupo CH, 2013).

A estratégia do Grupo CH, relativamente à prática de responsabilidade social corporativa, assenta sobre cinco eixos principais – aspetos sociais, ambientais, financeiros, igualdade de género e lealdade com clientes. A combinação destes fatores resulta numa série de benefícios como o envolvimento de stakeholders, a gestão e valorização de recursos humanos, a relação com a comunidade e uma maior inovação estratégica e vantagem competitiva, o que pode ser observado na figura 1.



Figura 1. Modelo de Implementação da Responsabilidade Social (elaboração própria)

5. Conclusão

A RSC é cada vez mais vista como um meio de gestão dentro das empresas, trazendo-lhes benefícios e afetando também a comunidade e os seus atores. Em termos de gestão interna, as empresas procuram motivar os seus trabalhadores, de modo a que estes permaneçam o máximo de tempo possível nas mesmas e sejam uma fonte de receita. Externamente, as empresas tentam dar o maior contributo possível para a sociedade, a nível económico, social e ambiental. A RSC deve ser vista como uma estratégia e investimento benéfico, pois aumenta a posição das empresas no mercado, fomentando a interação e trazendo benefícios económicos e inovadores.

Com a análise à CH e com a revisão bibliográfica, chegámos à conclusão que a RSC dentro das empresas é, sem dúvida, um aspeto relevante e deve ser implementada pela maioria das organizações. As entrevistas efetuadas permitiram-nos perceber como interagem e se relacionam certos conceitos, como RS e inovação estratégica. A CH faz um investimento muito grande na RSC, primando pela “exigência e pela inovação” (C. Leite, entrevista, 5 de Novembro, 2015).

A nível interno, tem imensos incentivos para os seus colaboradores, criando um bom ambiente interno e mostrando preocupação com a vida e familiar destes. A nível externo são inúmeras as práticas e iniciativas com a sociedade e o ambiente. Este investimento, para além dos impactos positivos na comunidade, tem sido reconhecido com diversos prémios inerentes à área da RSC.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a colaboração do Grupo CH para este trabalho, nomeadamente à Carolina Leite e à Nádia Marques. Gostaríamos de agradecer também ao ex-colaborador do grupo, Daniel Paiva. Finalmente, agradecemos a verificação do trabalho pela Carolina Leite.

Referências

- Arkan, E., & Güner, S. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility, Service Quality and Customer-company Identification on Customers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 304–313. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.498>
- Asongu, J. J. (2007). Innovation as na Argument for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, 1(3), 1-21. Retrieved from: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic747719.files/Supplemental%20Reading%20Folder/Innovation.pdf>, on 29-02-2016.
- Avram, E., & Avasilcai, S. (2014). Business Performance Measurement in Relation to Corporate Social Responsibility: A conceptual Model Development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1142–1146. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.601>
- Bedawy, R. El, & Shawky, Z. (2013). Upholding competitive advantage through endorsing corporate social responsibility: case study Pepsico Egypt. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 106, 3216–3234. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.371>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–606. Retrieved from [http://www.iniciativajovem.org.br/pub/biblioteca/A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.pdf](http://www.iniciativajovem.org.br/pub/biblioteca/A%20three%20Dimensional%20Conceptual%20Model%20of%20Corporate%20Performance.pdf)
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_pt.pdf)
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Retrieved from <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Ge, W., & Liu, M. (2015). Corporate social responsibility and the cost of corporate bonds. *JOURNAL OF ACCOUNTING AND PUBLIC POLICY*. <http://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.008>
- GRACE (2015). GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. Retrieved from <http://www.grace.pt/>
- Grupo CH. (2013). *Relatório de Sustentabilidade do Grupo CH 2013*. Retrieved from <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-sustentabilidade-2013>
- Grupo CH. (2015). Grupo CH. Retrieved from <http://grupoch.pt/>
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68 (7), p. 1468-1474. <http://doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.036>.
- Hittmár, Š., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). Proposal of Model for Effective Implementation of Innovation Strategy to Business. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194–1198. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.611>

- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Starņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 577–586. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>
- Laszlo, K. (2001). The Evolution of Business: Learning, Innovation, and Sustainability in the Twenty-First Century. In *45th Annual Conference of The International Society for the Systems Sciences (ISSS)* (pp. 1–14). Taylor & Francis Group. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713747097#.VkS0ebfhDIU>
- Mousiolis, D. T., Zaridis, A. D., & Karamanis, K. (2015). Corporate Social Responsibility in SMEs and MNEs. The Different Strategic Decision Making. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 579–583. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1240>
- Pop, O., Christopher, G., & Martin, C. (2011). Promoting the corporate social responsibility for a green economy and innovative jobs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 15, 1020–1023. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.232>
- Rebelo, T., & Agostinho, C. (2012). Responsabilidade Social das (e nas) Empresas. *K eramica – Revista Da Ind ustria Cer mica Portuguesa*, 10–17. Retrieved from http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/keramica_n_313.pdf
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation–The Drivers of Business Growth? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, 532–541. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.058>
- Santos, M. J. N., Almeida, J. L., Sampaio, J. J., Henriques, P. L., & Eus bio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social*. Celta Editora.
- Silva, P., & Cooray, R. (2014). Building Human Capital in Organizations through Corporate Social Responsibility – A Holistic Coaching Approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 159, 753–758. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.443>
- Vilk, R., & Lhguo, J. (2014). Gender and corporate social responsibility: “big wins” for business and society? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 198–202. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.171>

Como Construir uma Incubadora de Empresas de Sucesso? A IEUA e a Servant Leadership

Cláudia Silva¹, Manuel Au-Yong Oliveira²

¹Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), claudia.silva92@ua.pt

²GOVCOPP/Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

Resumo

Com este estudo pretendemos analisar o que leva a uma incubadora de empresas de sucesso. Pretendemos também analisar a melhor forma de contribuir para o crescimento de USO – university spin-offs – start-ups do meio académico. Num trabalho que envolveu uma pesquisa documental de publicações ligadas ao caso em estudo, uma visita aos três polos da Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA), e uma entrevista semiestruturada de mais de 90 minutos, testemunhamos a dedicação do seu Diretor Geral, a evolução em termos de espaço físico e serviços oferecidos que se tem feito sentir, e um trabalho estratégico de base muito forte que explicam o sucesso desta incubadora. A IEUA existe essencialmente para servir o ecossistema da Universidade de Aveiro (UA), comunidade essa que aposta fortemente no empreendedorismo na maior parte dos seus cursos ministrados. O “*low profile*” que a IEUA assumiu remete para um estilo de liderança tipo *servant leadership*, onde a liderança de topo existe para servir os seus membros e associados, em detrimento de uma autoprojeção e egocentrismo que não existe, existindo sim uma vontade enorme de servir e de fazer crescer os demais. Este estilo de liderança não é muito comum em Portugal, sendo a IEUA um exemplo a seguir.

Palavras-chave: incubadora universitária, IEUA, spin-offs universitárias, estratégia, fatores de sucesso, *servant leadership*.

1. Introdução

O alto risco de insucesso das novas e pequenas empresas (start-ups) pode ser explicado por diversos fatores, tais como a falta de conhecimento do mercado, a falta de competências nucleares (para a internacionalização de sucesso, para as vendas, ou para a gestão da inovação e a liderança eficaz, por exemplo), a falta de recursos financeiros, ou, ainda, devido a recessões económicas que afetam o mercado alvo (a crise da dívida soberana, em Portugal, fez encolher, de forma séria, o investimento público, fazendo com que, por exemplo, na área da saúde e dos hospitais públicos, o mercado quase tenha desaparecido, exceto para bens considerados essenciais) (Oliveira, Ferreira, Ye e van Geenhuizen, 2013). Uma solução para contornar alguns destes obstáculos passa por estabelecer um ambiente de apoio para estas empresas, que é o contexto das incubadoras de empresas (Bøllingtoft, 2012).

O termo incubadora de empresas é muitas vezes usado para descrever uma organização que ajuda empreendedores a desenvolver as suas ideias, desde a conceção até à comercialização (Buys & Mbewana, 2007). O objetivo de uma incubadora de empresas é produzir empresas de sucesso (Aernoudt, 2004; Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012), proporcionando-lhes uma

variedade de serviços e ferramentas que permitam a sua entrada no mercado e o seu crescimento. Desde 1980 que a evolução deste conceito tem ganho maior notoriedade no mercado. Ao longo das últimas três décadas o interesse na criação de empresas tem vindo a aumentar, o que leva a mudanças políticas sobre as iniciativas empresariais. Os serviços fornecidos pelas incubadoras a novas empresas são cruciais para o desenvolvimento das mesmas, uma vez que ajudam na aceleração da criação de iniciativas empresariais bem sucedidas (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2015).

As incubadoras de empresas são, essencialmente, financiadas pelo estado tendo em conta as respetivas políticas governamentais para a dinamização e crescimento da economia (Bruneel et al., 2012). Assim, as incubadoras de empresas prestam apoio a novos empreendedores com o objetivo de que estes irão desenvolver empresas sustentáveis promovendo um apoio alargado ao nível de espaços de escritórios, recursos partilhados, serviços administrativos, tecnologia, capital e *know-how* (Buys & Mbewana, 2007; Bøllingtoft, 2012; S. S. Lee & Osteryoung, 2004). O objetivo é criar, também, um ambiente no qual novos empreendedores podem aprender a crescer com relativa segurança, acumulando, assim, gradualmente, a confiança e credibilidade necessários para que o negócio seja sustentável.

Porém, nem todas as incubadoras de empresas são bem sucedidas, existindo fatores que contribuem para o seu sucesso e para o seu fracasso, que devem ser analisados (Tilana, 2015).

Este artigo é um caso de estudo sobre a IEUA e tem como objetivo estudar o porquê do seu sucesso, segundo *rankings* e classificações internacionais diversos, que lhes reconheceram variadas competências importantes.

2. Estratégia

A estratégia é uma tarefa da liderança de topo nas empresas – liderança essa que poderá ser mais ou menos autocrática (que aceita pior sugestões de melhoria divergentes, não expressamente solicitadas, por exemplo), ou mais ou menos paternalista (numa relação tipo “pai-filho”), num contínuo em que a *servant leadership* se encontra no polo oposto da liderança autocrática, na senda da melhoria da criação de valor pela organização – e envolve pensar sobre alternativas e escolher a melhor. Envolve, também, um sentido de perda, pois nunca saberemos se escolhemos da melhor forma, isto é, se optamos pelo melhor caminho a seguir.

A medição é central na estratégia, segundo Kaplan e Norton (2001), pois a capacidade para implementar e executar uma estratégia é muito difícil. Teremos que estar a par dos desenvolvimentos e motivar as pessoas envolvidas da melhor forma para termos uma organização com orientação estratégica. De que valerá ter uma estratégia “visionária” se não a conseguirmos implementar? A eficaz implementação de estratégias poderá rondar um número inferior a 10%, do total de estratégias formuladas (Kaplan e Norton, 2001).

A estratégia, nos tempos atuais, envolverá sobreviver, em alguns contextos, mas na maior parte das vezes envolverá crescer e ter retornos acima da média da indústria (Hitt et al., 2011). É isto, na essência, que os acionistas esperam.

Para crescer, as empresas poderão ter que ir além-fronteiras e internacionalizar o seu negócio. Dessa forma, terão acesso a mercados maiores, uns mais maduros do que outros, mas que implicarão concorrência significativa, pois as empresas multinacionais, de renome,

estão nos melhores mercados, nos mais apetecíveis. Os mercados internacionais são mais desejados quer pelo poder de compra dos consumidores, quer pela acessibilidade geográfica, quer pela estabilidade política e económica desses mercados.

Estratégia poderá envolver, também, escolher nichos muito específicos em que competir. Por um lado, por haver menos concorrência nesses segmentos, por outro lado porque poderá haver mais proximidade, geográfica ou cultural, ou outra, que justifique essa presença e que se traduza em vantagem competitiva.

As empresas têm que ir ao encontro dos seus pontos fortes. O ponto forte poderá ser a sua capacidade de gestão de recursos, humanos e tecnológicos. Ou poderá ser a sua cultura organizacional, inovadora e flexível. Para superar concorrentes será necessário possuir-se competências, aptidões, recursos tangíveis (capacidade de atrair financiamento, por exemplo) e intangíveis (marca, conhecimento, reputação no mercado, entre outros).

Estratégia é, também, ter obsessão pelo sucesso (Aaker e McLoughlin, 2007). Só os mais apaixonados sobrevivem e a paixão envolve comprometimento, dedicação a um objetivo, até à exaustão. Empreendedores de sucesso comprovarão que ter uma empresa inovadora não é uma atividade “part-time”.

Aí chegamos a um ponto fulcral da estratégia: a inovação. Existirá estratégia sem inovação? Estratégias reconhecidos são da opinião que não. Tem que haver inovação para existir vantagem competitiva (Porter, 1980).

Estratégia competitiva poderá então ser definida como “*taking offensive or defensive actions to create a defendable position in an industry*” (Porter, 1980, p.34). Nesta perspetiva, interessará saber até que ponto uma incubadora estabelece uma rota, toma as decisões estratégicas para se manter nessa rota, sendo flexível o suficiente para desviar o rumo quando necessário, o que poderá envolver a aquisição de novas competências e recursos, de forma a conseguir o desejado objetivo.

A empresa quer enveredar pelo baixo custo, pela diferenciação, ou por ter ambos integrados na sua oferta ao mercado (Kim e Mauborgne, 2005)? Será importante, no processo estratégico, criar um posicionamento com o qual o cliente se identifique. Posicionamento esse que se adegue às capacidades da empresa, no curto, médio e longo prazo.

3. Inovação e empreendedorismo

Um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de incubadoras de empresas na Europa é a falta de empreendedorismo, financiamento e uma rede de *business angels* (Aernoudt, 2004).

O empreendedorismo é, por si só, uma fonte de desenvolvimento e valor acrescentado (Fernández Fernández, Blanco Jiménez, & Cuadrado Roura, 2015) que pode diminuir as desigualdades e criar coesão social, capacitando as pessoas em risco de exclusão social de resolver problemas sociais não abrangidos por instituições públicas (Aernoudt, 2004). A inovação desempenha um papel fundamental no empreendedorismo, que é definido como sendo um processo de trazer uma ideia nova, que resolve problemas, para o uso da sociedade, passando assim naturalmente pela sua aceitação e implementação, quer seja ao nível de processos, produtos ou serviços (Lee, Hallak, & Sardeshmukh, 2016).

A inovação tem de ser algo novo, é uma ideia que é percebida como nova e deverá ser implementada no mercado com sucesso, de forma a obter um benefício económico (Lee et al., 2016). A teoria do empreendedorismo e da inovação prevê que os empreendedores interfiram na estrutura económica e criem métodos novos que ainda não foram experimentados (Lee et al., 2016).

As incubadoras de empresas universitárias deverão promover um espírito empreendedor junto dos estudantes e a universidade deverá incluir no seu programa unidades curriculares orientadas para o ensino do empreendedorismo (como sucede, por exemplo, na Universidade de Aveiro) e disponibilizar serviços e competências científicas e tecnológicas que contribuam para o desenvolvimento de novos projetos e empresas.

4. Processo de seleção

Autores como Bergek e Norrman (2008) sugerem que a seleção, o apoio empresarial e a mediação são os principais componentes distintivos das incubadoras de empresas, concordando que a seleção das empresas a incubar é uma tarefa importante da gestão da incubadora, evitando escolher as empresas que não podem ser ajudadas, bem como as empresas que não precisam de incubação.

As opiniões que dizem respeito aos critérios de seleção adequados são divergentes, o que poderá explicar o porquê de diferentes incubadoras de empresas colocarem ênfase em diferentes critérios (Bergek & Norrman, 2008).

Bruneel et al. (2012) defendem que se as incubadoras de empresas selecionarem empresas de diversos setores será mais complicado para ela conseguir providenciar infraestruturas, serviços e acesso a *networks* do que se tiver um leque de empresas homogêneas ou de setores específicos. Desta forma, a incubadora pode alcançar altos níveis de economias de escala e oferece maior especialização e valor acrescentado às empresas incubadas (Bruneel et al., 2012). Esta teoria vai, no entanto, um pouco contra quem defende que a diversidade e a interoperabilidade são necessárias, para se criarem equipas de sucesso (Oliveira e Ferreira, 2014).

Hackett & Dilts (2004) debatem a importância da experiência e dos conhecimentos técnicos do empreendedor, das características e da envolvente do mercado em que o projeto está inserido, do produto/serviço que será comercializado e do potencial lucro. Contudo, a seleção não é apenas uma questão de critérios, mas uma questão de flexibilidade ou rigidez na sua aplicação (Bergek & Norrman, 2008).

Baseado no “*models of spinout activities*” de (Clarysse, Wright, Lockett, Van de Velde, & Vohora, 2005), Bergek & Norrman (2008) desenvolveram quatro estratégias de seleção que veremos de seguida.

4.1. Sobrevivência do mais apto e seleção focada na ideia

A incubadora de empresas aplica critérios de seleção menos rigorosos, assume um maior número de empresas e o mercado, com o tempo, irá definir as empresas que conseguem acompanhar as exigências do mercado e as que não conseguem. Contudo, neste processo de seleção excluem, à partida, as empresas que não têm uma ideia viável. Nesta seleção a incubadora terá um portfólio vasto de empresas com ideias imaturas.

4.2. Sobrevivência do mais apto e seleção focada no empreendedor

Neste processo de seleção, a incubadora dá ênfase à experiência, habilidades e características da personalidade do empreendedor, continuando a transmitir a responsabilidade de seleção ao mercado. O portfólio será amplo, diversificado e com empreendedores aptos.

4.3. Selecionar os vencedores e as ideias

As ideias viáveis e com potencial sucesso são selecionadas. Resulta num portfólio com ideias cuidadosamente selecionadas e, muitas vezes, com uma componente tecnológica e pesquisa universitária.

4.4 Selecionar os vencedores e o empreendedor

A carteira é composta por empreendedores escolhidos criteriosamente, com projetos desenvolvidos nas universidades (university spin-offs).

5. Internacionalização

Segundo Machado, Zen e Fracasso (2015), as teorias que tratam da internacionalização das empresas podem ser baseadas em critérios económicos, visando a maximização do lucro, teoria esta que deve ser a base para as decisões estratégicas das grandes empresas multinacionais; e poderá basear-se nas abordagens comportamentais, que consideram que o processo de internacionalização depende do conhecimento, das atitudes, perceções e comportamentos de quem toma a decisão. Esta perspetiva é representada, principalmente, pelos modelos Uppsala, I-Models, Network Model, The Born Globals e International Entrepreneurship (Machado et al., 2015).

Com a internacionalização, as empresas têm maiores oportunidades de crescimento através de atividades de exportação e o facto das empresas estarem expostas a culturas desafiadoras, concorrentes mais agressivos, operações mais complexas e com uma necessidade de inovação contínua, flexibilidade e agilidade, presume-se que a empresa se torne mais competitiva, aumentando assim os seus resultados (Machado et al., 2015). Em contraste com estudos que envolveram grandes empresas e pequenas empresas, onde se registou um processo gradual de internacionalização, existem estudos que focaram as start-ups, onde estas são caracterizadas por se tornarem internacionais desde o seu início da atividade (Machado et al., 2015), isto é, desde o seu começo que adotam uma linguagem e estratégias internacionais.

Um número considerável de estudos indicam uma grande relevância para as redes e o processo de internacionalização (Sharma & Blomstermo, 2003). O relacionamento com redes internacionais fornece às empresas o conhecimento necessário sobre os mercados e os clientes, proporcionando a legitimidade que é necessária para o seu crescimento, reduzindo o risco envolvido com as transações internacionais (Machado et al., 2015).

6. O caso da IEUA

6.1. Metodologia

Casos de estudo de gestão visam analisar, com alguma profundidade, certos ambientes organizacionais que poderão servir de modelo para outras realidades [empresariais] (Au-Yong-Oliveira, Moutinho, Ferreira, e Ramos, 2015). Este caso de estudo, em concreto, tem como objetivo perceber o que está por trás, em termos estratégicos, da Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro, de forma a torná-la uma incubadora universitária premiada internacionalmente e com sucesso no acompanhamento de start-ups. Pretende-se estudar o processo estratégico da IEUA, que envolve a seleção de empresas e a seleção de projetos e ideias em fase embrionária, em suma, analisa-se o procedimento que a IEUA segue, o que oferece durante a incubação e, por fim, se existe algum tipo de acompanhamento pós-incubação.

De forma a conseguir-se concretizar este estudo, numa primeira fase, realizou-se uma revisão bibliográfica acerca do tema em análise, permitindo adquirir conhecimentos sobre os conceitos fundamentais. Posteriormente, efetuou-se uma pesquisa sobre as práticas, procedimentos e prémios alcançados pela IEUA. Foi desenvolvido um guião de entrevista para obter a informação adequada, para se perceber, assim, a estratégia praticada. Para se prosseguir com o desenvolvimento do estudo, procedeu-se então a uma entrevista semiestruturada com o Diretor Geral da IEUA, Celso Guedes de Carvalho, durante mais de 90 minutos, onde se falou sobre as políticas, estratégias e procedimentos da IEUA e os resultados que obteve na incubação de diversas start-ups. Esta entrevista decorreu durante uma visita guiada (pelo Celso Guedes de Carvalho) às instalações da IEUA (os três polos), e finalmente no gabinete do Celso Guedes de Carvalho, e foi gravada em áudio, com consentimento prévio.

Durante todo o trabalho realizou-se uma triangulação de dados (Oliveira e Ferreira, 2012), usando métodos múltiplos, e cruzando dados de várias fontes – observação direta, entrevista, análise documental, análise de artefactos físicos (Yin, 2003) – que permitiram ver a IEUA de diferentes perspetivas (Mason, 2002), de forma a apurar uma compreensão mais completa da IEUA. O objetivo norteador foi fazer o levantamento dos fatores que levam aos bons resultados da IEUA, incluindo a orientação de excelência que oferece às empresas incubadas.

6.2. Contexto e enquadramento da Universidade de Aveiro

Segundo apurado na entrevista, a Universidade de Aveiro (UA) teve o seu primeiro edifício denominado como Edifício 1 e foi neste espaço que a UA deu os seus primeiros passos, em 1973. Ao longo dos anos, foi alargando o seu território e o Edifício 1 tornou-se um espaço subaproveitado e entrou em desuso.

Em 1997, a IEUA foi criada, tendo em conta as necessidades da comunidade UA. O perfil dos cursos da UA e a investigação dava origem a produtos que precisavam de ser comercializados, sendo um desses casos o Sapo. Existiam projetos interessantes que estavam em desenvolvimento e que precisavam de escritórios, e como o Edifício 1 estava sem grande utilização, alocaram alguns

gabinetes a estes projetos e a incubadora nasceu desta forma. Durante os primeiros 15 anos, os indicadores de desempenho da incubadora eram sofríveis, tendo uma média de 1,5 empresas incubadas por ano, isto porque, até 2011, nunca existiu nenhum plano ou orientação estratégica formal. Ao 16º aniversário, o destino da incubadora foi mudado, tendo uma visão definida, objetivos traçados e um planeamento definido (com a atual equipa de gestão da IEUA).

6.3. Estratégia

O sucesso de qualquer instituição terá necessariamente uma ligação íntima à sua liderança (Au-Yong-Oliveira, Ferreira, e Gouveia, 2014) e a IEUA não é exceção. Celso Guedes de Carvalho, Diretor da IEUA há cinco anos, transmitiu, durante a entrevista, o seu sentido de missão e o seu gosto especial em fazer a IEUA crescer. Celso Guedes de Carvalho é um homem discreto, de estatura média, porém que soube tirar partido da sua formação em marketing e da sua paixão pela tarefa de apoiar empresas no ecossistema da UA. Em 2011, quando o Diretor Celso Guedes de Carvalho chegou à IEUA, constatou que a incubadora não tinha nenhum plano estratégico, não existia logotipo, o website estava desatualizado, e não existia regulamento da incubadora. Assim, era chegado o momento de alavancar o crescimento da IEUA, pelo que desenvolveram uma visão estratégica para 2015, que perspetivava que a IEUA seria reconhecida internacionalmente como um bom caso de incubadora que apoia empresas com base científica (segundo o entrevistado Celso Guedes de Carvalho, em 27-01-2016).

Estando a visão definida, Celso Guedes de Carvalho, juntamente com a sua equipa, passou por três etapas para que o objetivo estratégico fosse cumprido. Segundo o entrevistado, em 27-01-2016, para que uma incubadora seja reconhecida internacionalmente, é necessário que exista um volume de empresas considerável para que algumas delas se consigam destacar a nível internacional. Contudo, é necessário espaço para dar resposta a esse volume. Assim, a primeira etapa foi estudar e melhorar o espaço disponível no Edifício 1, tendo sido definidos espaços individuais para cada empresa incubada.

Porém, as empresas não são alavancadas somente pelos espaços disponíveis. De forma a responder ao que era pretendido, a IEUA passou por uma segunda fase onde definiu um programa de incubação que agregava uma componente de serviços que permitia que as empresas se focassem em desenvolver o seu produto e a colocá-lo no mercado. Assim, foi transferida para a IEUA a responsabilidade de gerir muitas das atividades do dia-a-dia, como encontrar recursos humanos e fornecedores externos que pudessem prestar determinados serviços às empresas, segundo o que foi apurado no decorrer da entrevista. Adicionalmente, definiram uma componente de eventos de divulgação, de dinamização e de capacitação do ecossistema que consideraram relevantes para que pudessem trazer até à incubadora alguns empreendedores e algumas pessoas especializadas em determinadas matérias. Isto era necessário para ajudarem as empresas a desenvolver os seus negócios e também para criar algumas atividades que potenciasses a criação de consórcios entre empresas e o estabelecimento de negócios entre essas empresas. Estas três componentes, os espaços, os serviços e os eventos, serviram de base para a IEUA desenhar o programa de incubação, afirmou Celso Guedes de Carvalho na entrevista. A par deste programa de incubação,

a IEUA dispõe de serviços complementares que advêm de parcerias rigorosas realizadas e as empresas incubadas na IEUA são as únicas que podem usufruir destes serviços, sendo uma mais-valia para estas empresas (no seio do ecossistema da UA).

Segundo Celso Guedes de Carvalho, por outro lado, o que permitiu potenciar o crescimento da incubadora foi a reativação da posição estratégica do ponto de vista de redes nacionais e internacionais e de apoio ao empreendedorismo e à incubação. Segundo o que se apurou, existe uma relação interessante entre a UA e o Município de Aveiro, porque esta permite que exista uma série de atividades no âmbito do Aveiro Empreendedor, sendo este um projeto que incentivou o empreendedorismo e apoiou as PME's da região. Uma outra relação tem a ver com a região de Aveiro, onde “a IEUA foi determinante para a definição do conceito da Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA), que levou ao desenvolvimento de mais atividades, onde o conhecimento que a IEUA tinha foi posto em prática nos 11 municípios onde a IERA tinha uma incubadora”, afirmou Celso Guedes de Carvalho (em 27-01-2016). Uma outra relação diz respeito à região centro, onde a IEUA, juntamente com outros parceiros, reativou a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC) que esteve inativa durante alguns anos, e fizeram uma candidatura para poderem dinamizar programas e iniciativas com a região centro. Tendo estas relações definidas e em parceria, é possível que exista muita atividade e se alavanque a região centro, sendo criada uma vantagem competitiva face a outras regiões a nível nacional.

Segundo o que se apurou durante a entrevista, a nível internacional ainda existem poucas redes, contudo, existem algumas consolidadas em Austin (E.U.A.), com a Universidade do Texas, e no Brasil, com a Universidade de S. Paulo. Estas redes poderiam estar mais ativas, mas de momento não é esse o foco da IEUA, porque em primeiro lugar querem uma posição de liderança a nível nacional. “Faltando uma rede ativa a nível internacional, será necessário redefinir uma nova visão igualmente ambiciosa com aquela que foi definida há 5 anos”, afirmou Celso Guedes de Carvalho durante a entrevista.

6.4. Processo de Internacionalização

Quando uma ideia ou uma empresa chega à IEUA, esta tem de pertencer à comunidade UA, uma vez que a incubadora é financiada pela UA. Contudo, têm existido algumas exceções que são empresas que têm projetos de investigação com a UA ou que no futuro pretendem ter e que, posteriormente, irão para o Creative Science Park – Aveiro Region. No caso de empresas internacionais, são as que querem ter o seu centro de investigação e desenvolvimento e têm em Aveiro recursos interessantes. No caso de ideias de negócio, a incubadora apoia desde que tenham uma base científica e/ou tecnológica. Caso a ideia de negócio seja pouco consistente a incubadora aconselha o empreendedor a trabalhar a mesma e voltar mais tarde. No caso de empresas, estas são avaliadas segundo vários critérios, daí a necessidade de anexarem o Plano de Negócio ao formulário de candidatura. Após a entrega do formulário e respetivos anexos, é realizado um *pitch* para o Celso Guedes de Carvalho e José Paulo Rainho (Coordenador da UATEC) e, por fim, é emitido o parecer final pelo Vice-Reitor da área.

Quando uma empresa sente a necessidade de se internacionalizar, a IEUA disponibiliza duas componentes para que isso se torne realidade. A primeira relaciona-se com a estruturação do processo de internacionalização, onde é feito um *draft* pela Market Access ou pelo Googlobal, onde é definida a fase em que a empresa está, quando é que pode ir para um processo de internacionalização, em que mercados e qual é a estratégia para entrar nesses mercados. A segunda componente é o acesso à rede de contactos que a IEUA tem, como o caso da internacionalização da DDL Argamassas onde a IEUA contactou o CEO da CIN, apresentou o projeto e neste momento esta start-up tem uma pegada a nível internacional.

Segundo Celso Carvalho, as spin-offs universitárias têm todas as condições para serem grandes, porque têm um grande ponto de partida. Hoje em dia consegue-se colocar um produto em mercados mundiais com uma facilidade muito maior do que há uns anos atrás. Neste momento, Celso Guedes de Carvalho recebe planos de negócio em inglês, ou seja, a linguagem que estas spin-offs utilizam já é, à partida, uma linguagem internacional, já pensam num mercado global logo no início da atividade, e isso é um bom indicador para que possam existir sucessos internacionais.

6.5. Principais fatores de sucesso

Na IEUA o caminho futuro é cuidadosamente planeado, de forma formal. Todos os anos a incubadora faz um orçamento anual e um plano de atividades. No início de 2015 foi elaborado um plano estratégico UA 2020 (envolvendo também, por exemplo, uma análise SWOT, ferramenta de estratégia) e foram feitos planos estratégicos do ponto de vista da UA e da sua ligação com o Creative Science Park – Aveiro Region. Desde a chegada de Celso Guedes de Carvalho à IEUA, que o planeamento e a definição de objetivos têm sido prioritários, e tem vindo a dar resultados acima do esperado. Em Dezembro de 2014, alcançaram o 2º lugar do concurso mundial Best Science Based Incubator, sendo que conseguiram alcançar o que tinham perspetivado com um ano de antecedência.

Celso Guedes de Carvalho afirma e acredita que três fatores de sucesso são: o trabalho feito desde 2011, a região e o ecossistema.

A IEUA realizou um trabalho importante, do ponto de vista da oferta, construindo espaços e serviços que fizeram com que estes projetos se realizassem. Mas, antes de tudo isto, houve a definição de uma visão onde conseguiram estabelecer metas e, a partir daí, desenvolveram a sua estratégia. A região de Aveiro também é uma boa influência, sendo que é fortemente empreendedora com muitas empresas instaladas. Quando essas empresas precisam de clientes, os clientes estão à porta. Por fim, a boa formação que a UA proporciona, a investigação que a UA faz, o ativo importante que foi feito durante estes anos todos, e o facto de existir uma excelente unidade de apoio à transferência tecnológica e científica (UATEC), ajudam neste processo. Há um encaminhamento para a área da prototipagem, uma materialização do conceito para levar estes empreendedores a adquirirem competências que não tinham para a área de empreendedorismo. Isto faz com que a montante da atividade que se faz na incubadora, exista um trabalho que qualifique os clientes da IEUA. Quando os clientes chegam, já estão numa fase mais avançada do que se estivessem noutra universidade. A UA tem um campus dividido em departamentos e unidades de investigação onde há um ambiente que potencia o desenvolvimento de muitos projetos.

Não é por acaso que grande parte dos cursos da UA têm unidades curriculares de empreendedorismo, segundo apuramos na entrevista com Celso Guedes de Carvalho.

A IEUA é diferente de todas as incubadoras portuguesas e é difícil existir um termo de comparação porque em Aveiro existe um campus, da UA, enquanto que noutras universidades existem faculdades, muitas das vezes dispersas em termos geográficos, e são estas pequenas coisas que fazem a diferença. Não existe nenhum modelo igual a Aveiro e na mesma escala.

Celso Guedes de Carvalho acredita que é possível desenvolver grandes empresas e com sucesso e para conseguir isso, afirma que “na IEUA é possível que isso seja uma realidade nos próximos anos porque existe uma boa base. É preciso fazer as coisas mais rápido, acelerar os processos, ser mais rigoroso, mais exigente e do ponto de vista de atração e de captação de capital será um processo mais rápido. Os empreendedores que aqui estão têm de ser mais capacitados quer no início, quer no processo de desenvolvimento, mais exigentes no encurtar do tempo desde a ideia até à entrada no mercado. Do ponto de vista de investimento, é preciso que hajam investidores dispostos a fazer investimentos e a fazê-lo rapidamente. E não há muitos investidores em Portugal com a capacidade de olharem para um projeto destes e que o financiem.”

6.6. Evolução

Desde 2011 que a procura na IEUA tem vindo a aumentar gradualmente, sendo que a certa altura o espaço já não era suficiente, existindo a necessidade de alargar os espaços, passando de 431m² para 2.276m² (segundo informação fornecida durante a entrevista). A IEUA encontra-se atualmente em três edifícios (polos 1, 2 e 3) distintos, todos com serviços de apoio semelhantes, incluindo sala comum de coffee-break em cada um deles. Num dos seus edifícios, a incubadora partilha o espaço com a Fábrica de Ciência Viva e o centro de investigação da Nokia. Neste edifício, as spin-offs encontram-se numa fase de maturidade, onde já não precisam de alguns serviços básicos e permanecem durante, no máximo, 2 anos – com a intenção de migrar para o Creative Science Park – Aveiro Region. Num outro edifício, um andar é dedicado à UNAVE e outro à incubadora, onde existem escritórios, sala comum, e o já referido espaço para coffee-break.

Nos primeiros 10 anos da incubadora, formou-se uma única empresa com destaque a nível nacional, a qual constituía o projeto emblemático da IEUA – a Sapo. Nestes últimos 10 anos desenvolveram-se várias empresas, sendo exemplos destas a Beeverycreative (ex-Bitbox), a DDL Argamassas, a Faustino Microcervejeira (Cerveja Maldita), a Edubox, a Micro I/O, a Dreamlab, a Ubiwhere, e a Metatheke. Houve uma passagem de nove empresas que faturaram 900 mil euros, em 2011, para 21 empresas que faturaram 6 milhões de euros e tinham 120 postos de trabalho, em 2015, segundo nos relatou Celso Guedes de Carvalho, na entrevista. Para Celso Guedes de Carvalho, estes valores ainda não o deixam realizado, sendo que para os próximos anos tem definida a estratégia de alargar a sua rede internacional. Adicionalmente, é objetivo seguir mais de perto as empresas, após terminarem a sua ligação à IEUA, para se sentir melhor o efeito da IEUA, na sociedade e na indústria.

A vontade de servir a comunidade da UA, num esforço que se vê de *servant leadership* (Oliveira e Ferreira, 2012), em que o líder procura servir os outros, e não a si próprio, será fundamental

no continuado sucesso futuro da IEUA. Com efeito, *“the servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test is: do those served grow as persons; do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?”* (Robert Greenleaf, citado em Spears, 2005, p.1). É assim determinado, pelos investigadores, contando largos anos de experiência no mercado de trabalho, tanto em multinacionais como em PME's, que na IEUA existe uma liderança que se encontra no polo oposto da autocrática (que procurará frequentemente servir o líder e não os seus seguidores) – uma liderança que tem como prioridade servir funcionários, clientes e a comunidade (Spears, 2005). De referir que *“servant leadership is indeed a leadership philosophy adopted by a minority of companies, when compared to autocratic or paternalistic leadership philosophies”* (Oliveira e Ferreira, 2012, p.8581).

7. Conclusão

Foi com muita satisfação que visitamos os três polos da IEUA e passamos algum tempo com o seu Diretor, Celso Guedes de Carvalho. A ideia para este caso de estudo surgiu a partir da boa divulgação que a UA tem tido no sentido de se afirmar como uma jovem universidade em crescimento e com excelentes indicadores de desempenho. A UA é uma universidade, na realidade, desejada pelos estudantes em mobilidade Erasmus, onde os alunos se sentem satisfeitos, onde há investigação aplicada ao mais alto nível e onde o campus proporciona possibilidades de socialização e de transferência de tecnologia, num ecossistema ligado à indústria e onde a incubadora tem desempenhado um papel fundamental, se bem que passando, muitas das vezes, despercebida a sua trajetória. Apuramos que existe um trabalho estratégico por trás do sucesso da IEUA, com planeamento formal regular, com objetivos ambiciosos e uma visão estratégica que norteia o seu funcionamento futuro. A IEUA não existe isolada e tem muitos contactos com parceiros, incluindo a UATEC, unidade responsável pela transferência da tecnologia na UA. A rede que já existe perspectiva-se que se alastre, para benefício dos seus clientes, as empresas incubadas, num esforço que tem sido dirigido com paixão e por um sentido institucional de querer ajudar os outros a crescer. Diremos que este serviço da UA, a IEUA, é uma grande mais-valia, para a região, para a UA, para docentes, investigadores e alunos com sentido empreendedor. A liderança identificada, do seu Diretor, de tipo *servant leadership*, leva a uma maior satisfação dos seus seguidores. Com este tipo de liderança – em que se pretende servir sem ser servil – existe um equilíbrio que não é fácil de conseguir. Com efeito, a sociedade portuguesa procura, tradicionalmente e em maior número (Hofstede, 2001), líderes autocráticos (Oliveira e Ferreira, 2012) que procuram muitas das vezes a autoprojeção e o avanço pessoal, porventura à custa dos resultados da organização a que pertencem, sem conseguir o impacto positivo de que tanto necessitamos – em todo o nosso espaço geográfico, e em todos os polos da nossa indústria.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a disponibilidade e a colaboração para a escrita deste artigo, assim como a posterior verificação do seu conteúdo, do Celso Guedes de Carvalho e da Vera Reis, da IEUA.

Referências

Aaker, D.A., McLoughlin, D. (2007). *Strategic market management*. European edition. West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.

Retirado de <http://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>

Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2015). A bibliometric analysis of international impact of business incubators.

Journal of Business Research. [In press, corrected proof]. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315004774>

Au-Yong-Oliveira, M., Ferreira, J.J.P., Gouveia, J.B. (2014). Leading for Team Synergy – The Challenge of Getting Extremely Talented Individuals to Work Together. Paper apresentado na 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), University of Agder, Kristiansand, Norway, 18-19 Setembro. Publicado nas atas da conferência,

Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (Eds.), *The future of entrepreneurship*, 171-177.

Au-Yong-Oliveira, M., Moutinho, R., Ferreira, J.J.P., Ramos, A.L. (2015). Present and future languages – How innovation has changed us. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(2), 166-182. DOI: 10.4067/S0718-27242015000200012

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.

Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497207001046>. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.008

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators:

Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations.

Technovation, 32(2), 110-121. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497211001659>. doi:10.1016/j.technovation.2009.09.002

Buys, A., & Mbewana, P. (2007). Key success factors for business incubation in South Africa: the Godisa case study.

South African Journal of Science, 103(9-10), 356-358. Retirado de http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S0038-23532007000500001&script=sci_arttext

Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304-315. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497211001672>. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.005

Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., & Vohora, A. (2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business venturing*, 20(2), 183-216.

Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902603001216>. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.12.004

Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., & Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, 35(14), 783-800. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2015.1080243>

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2ª edição. Califórnia, EUA: Sage.

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715300169>. doi:10.1016/j.tourman.2015.09.017

- Lee, S. S., & Osteryoung, J. S. (2004). A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 418-426. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2004.00120.x/abstract;jsessionid=CB097E737D691F11034348A993F89049.f02t02>
- Machado, R. E., Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2015). The impact of the incubator on the internationalization of firms. *Journal of Technology Management & Innovation*. Santiago, Chile. 10(1), 29-39.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. 2ª edição. Londres, Reino Unido: Sage.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*, 6(29), 25th July, 8580-8608. Doi: 10.5897/AJBM11.2273
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2014). Interoperability: Working Together to Enhance Innovation [What increased interoperability within and between teams means for management and business]. *The Futurist*, World Trends & Forecasts, WordBuzz | Commerce. Março-Abril, 48(2), 6-7.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P., Ye, Q., van Geenhuizen, M. (2013). Spin-Up: A Comprehensive Program Aimed to Accelerate University Spin-Off Growth. Paper apresentado e publicado nas proceedings da 8ª Conf.ª Europeia sobre Inovação e Empreendedorismo (ECIE 2013), vol. 1, 34-44, realizado em Bruxelas, na Bélgica, de 19-20 de Setembro.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, 12(6), 739-753. Retirado de <http://www.ingentaconnect.com/content/els/09695931/2003/00000012/00000006/art00098>. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.05.002
- Spears, L.C. (2005). The understanding and practice of servant-leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*. August. School of Leadership Studies, Regent University, 1-8.
- Tilana, L. (2015). *The impact of business incubation in shaping the entrepreneurial mindset among incubatees*. Retirado de <http://wiredspace.wits.ac.za/handle/10539/18710>
- Yin, R.K. (2003). *Case study research - Design and methods*. 3ª edição. Califórnia, EUA: Sage.

The Effectiveness of a Niche Market Company: What Makes KERAjet a Market Leader

Ana Malveira¹, Heloísa dos Santos², Lenka Novotná³, Mafalda Fortes⁴, Zuzana Nova⁵

¹Universidade de Aveiro (PORTUGAL), anamalveira@ua.pt

²Universidade de Aveiro (PORTUGAL), helois.santos@ua.pt

³Universidade de Aveiro (PORTUGAL), l.novotna@ua.pt

⁴Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mafaldafortes@ua.pt

⁵Universidade de Aveiro (PORTUGAL), zuzana.nova@ua.pt

Abstract

The purpose of this paper is to further the study of the part played by strategy in the development of a niche market company. Using a qualitative research approach, we investigated what makes KERAjet a market leader and which strategies it uses to maintain and improve its position. The paper also analyses how those strategies are being used to promote innovation and customer loyalty in a product oriented company. The information obtained was a result of an interview with Leandro Pinheiro, a member of the board of directors of KERAjet, in Portugal, an extensive analysis of the information made available by the company, and research of scientific publications. The results lead us to conclude that KERAjet follows a niche strategy, focusing, very successfully, on specific market requirements. These market requirements are met via an open innovation strategy, which they leverage with partnerships with external entities, such as the University of Aveiro, in Portugal, and also with an ongoing dialogue with its customers (customer feedback and active involvement in product development), to produce innovative products, sold worldwide. KERAjet also outsources some of its activity, namely the production of some product components, as well as its information systems competence, but not its core competence, namely, for example, its innovation capability, its relationships with its customers, and its after-sales service.

Keywords: open innovation, slow-cycle market, vertical integration, niche market, leadership, certification, outsourcing.

1. Introduction

The subject of this case study is KERAjet, a rapidly growing and young Spanish company that is a leader in the printed decoration ceramics market. In order to ensure its success, the company is faced with many strategic decisions, such as outsourcing, pursuing certifications in the countries in which it is settled, how to keep innovating, how to organise its structure and how to approach and enter new markets in foreign countries without the need of establishing headquarters.

As a B2B company, KERAjet's success is the result of a good leadership strategy, based on a focused differentiation business strategy (Hitt et al., 2011), by entering a niche market and digging its way in, solidifying its position in the ceramics printing industry.

1.1. Company history

KERAjet was founded in 1998 by José Vicente Tomás with the purpose of creating a new and more profitable type of technology for digital printing machinery to be used on ceramics

(EOI, 2010). This technique is called InkJet (drop-on-demand), in which the printer works by injecting the ink, offering infinite possibilities for decorating ceramic flooring and tiles. It “offers a print speed of 90 meters per minute, using a continuous flow process. Furthermore, it can decorate any surface without coming into contact with it, which prevents imperfections caused by friction. It is highly regarded by the industry and used by the most important ceramic tile companies around the world” (Noriega, 2012, p.1).

“The company was established in the Spanish province of Castellón, in the country’s east coast. This region is the centre of ceramics manufacturing and accounts for 85% of Spain’s production of these materials. It’s where the company designs and develops printers for industrial digital decoration using the latest mechanical, electronic and electrical technology” (Noriega, 2012, p.1).

In 2000 KERAjet had less than 10 employees in Spain and nowadays it employs more than two hundred people worldwide, mainly above 40 years of age and with a higher education in Engineering (EOI, 2010). It has already been awarded prizes such as the Ceramic World Prize and the Gold Alfa Award several times, due to its importance in ceramics innovation and development. In 2013 the company’s turnover was about 55 million Euros and the projection was for 65 millions Euros in 2014, from which 15% was made in innovation investments (10 million). Today the company exports 80% of its production and has set a new standard for ceramics design with more than 1.000 machines currently in operation in more than 30 countries (figure 1).



Figure 1. KERAjet in the World (Source: KERAjet)

KERAjet is constantly growing and year after year, it has been developing new innovative machines for ceramics. As for example, this year they presented what will be the second breakthrough in ceramics decoration, the SOLIDjet head printer with digital grain application.

In order to keep being competitive and innovative in the field of digital ceramic printing, KERAjet invests millions of euros every year in R+D activities to improve their products and to develop new solutions for the industry's requirements.

KERAjet is a relatively young company, especially as concerns its presence in the Portuguese market, and it is relevant to understand which strategies it has applied to penetrate the markets where it operates. Therefore, both an internal and external analysis are required in order to understand if KERAjet's success is due to its core product, its hybridism, its services, or any other strategies it may be using.

2. Literature review

2.1. Leadership and international management strategy

“A good leader can make a success of a weak business plan, but a poor leader can ruin even the best plan” (Competitive Solutions, 2016).

Over time, it has been undoubtedly proven that an effective leadership of a company is the basis for its growth and development, accounting for the organisation's success, and its absence being equally dramatic. The day-to-day running of a company implies effective decision-making and implementation; this is why all issues relate to the leaders' influence on behaviour, the changes they implement and how they overcome resistance (Mills, 2005, p.10).

The structures for management and ownership are closely related, this is why in most companies the leader is usually the founder (Simon, 1996, p.217) and as far as succession is concerned, in these cases, it can become a big problem. It is possible to make an internal managerial succession with qualified employees within the firm, or an external managerial labour market, looking for someone outside the company (Hitt et al., 2011).

Leadership styles may, or perhaps should, be ambivalent: authoritarian in the fundamentals, participative and empowerment oriented in the process and details of implementation (Simon, 1996). More than just a company runner, a company leader has to be “both authoritarian and participative” (Simon, 1996, p.243), always committed to the company (perseverance), has to manage the employees, to motivate and influence them (inspiring others), to assume responsibility and risk (fearlessness) and has to make them pursue the company main strategic vision and mission (unity of person and purpose), that is to be profitable and eliminate competition, always bearing in mind both the market and its customers (Hitt et al., 2011, p.18), according to the company's strategic management process.

A strategic management process is a process in “which an organization establishes its objectives, formulates actions (strategies) designed to meet the objectives in the desired timescale, implements the actions and assesses progress and results” (Thompson & Martin, 2010, p.34, 557,790) and is also a process involving both conception and implementation (which can be difficult, in practice) and culminating in a competitive advantage (Rothaermel, 2013).

Strategy and organisational structure have a reciprocal relationship, linking strategy formulation and strategy implementation. The company needs to be effectively organised to work and to have the strategies effectively implemented (Hitt et al., 2011).

According to the revised literature there are several organisational structures, from simple to functional or multi-divisional (Cooperative; Strategic Business Unit; Competitive) (Hitt et al., 2011), being also some denominated as matrix structure; team based structure or network structure, (Kinicki, & Williams, 2010) the fact is that when a structure's elements are properly aligned with one another, the structure facilitates effective use of the firm's strategies and an effective strategy implementation process (Hitt et al., 2011).

Regarding internationalisation, organisational structures are necessary to successfully implement the different international strategies and making connections between international strategies and organisational structures, facilitating the firm's efforts to effectively coordinate and control its global operations (Hitt et al., 2011).

According to Kazmi and Kazmi (2008, p.368), structures for international strategies can be summarised as in figure 2.



Figure 2. International strategies (Kazmi and Kazmi, 2008, p.368)

When a company decides to expand to other countries it's important to have the following information (Hitt et al., 2011, p.219) (figure 3).

International expansion is a crucial part of the growth of a company and has been considered to be easier to enter a foreign market by making the first approach in a neighbour country. In some cases close proximity is a deciding factor that accounts for exportation to neighbouring countries, as well as the knowledge of and similarity with their business practices (Johanson et al., 1977) and so is being familiar with other firms' national cultures (Barkema et al., 1996), which means that expanding to markets that are unknown to the company has an increased risk.

The Effectiveness of a Niche Market Company:
What Makes KERAjet a Market Leader

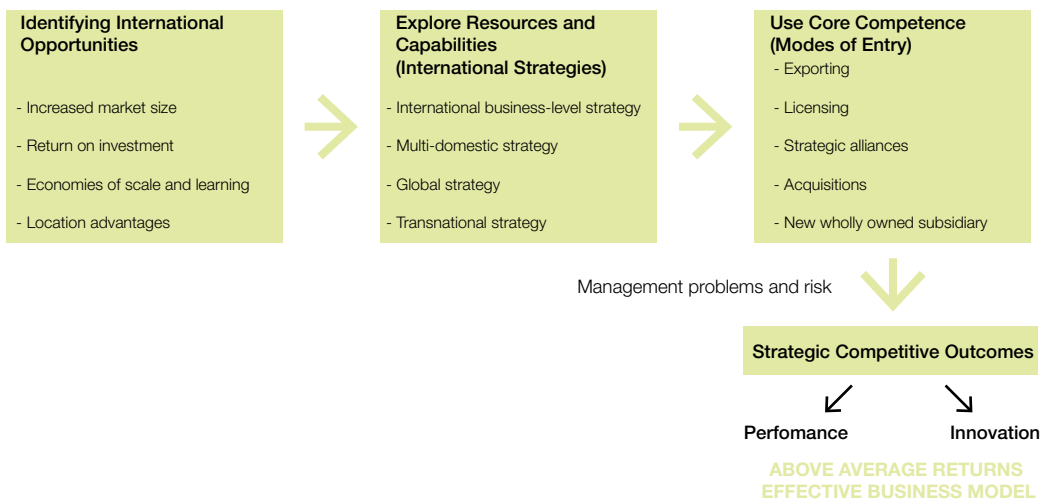


Figure 3. Opportunities and Outcomes of International Strategy (based upon Hitt et al., 2011)

2.2. Niche market

Niche businesses specialise in a certain area or type of product, often allowing them a competitive advantage over other businesses. Narrowing the focus on potential buyers allows specialised businesses to implement marketing plans that highlight areas of a product that will appeal most to a certain demographic. Marketing strategies can be tailored to the specific product or service offered. (Nagdev, 2015, p.17).

This can also be what defines market differentiation. According to Michael Porter (1988), a market differentiation strategy can help a company achieve superior performance, as it is a type of sustainable competitive advantage. Combined with a narrow competitive scope (particular product and particular type of client) it leads to a focused differentiation, that results in an above average performance, culminating in brand loyalty (Porter, 1988). This is a strategy used by a company that seeks to be unique, in association with other dimensions valued by buyers (Hitt et al., 2011).

Something else to take into consideration are the commonalities within the market and buyers. By this, we are referring to other companies that offer similar types of products/services, but use different methods to achieve the same goals; considering the customers and noncustomers, and their relevance in the development of new products or services (Kim & Mauborgne, 2005, p.84).

2.3. Slow-cycle market

Every company competes for an advantageous position within a given market. But we have to ask, how can a company reach this long-term success? What is the key to sustainable competitive advantage? If we consider different types of market focusing on varying rates of competitive speed, competitive dynamics differ from slow-cycle, fast-cycle and standard-cycle market.

In each of these markets we can say whether the advantage is sustainable on the basis of how products are easily imitated and how costly it is to do it (Hitt et al., 2011).

“Slow-cycle markets are those in which the firm’s competitive advantages are shielded from imitation commonly for long periods of time and where imitation is costly” (Williams, 1992). In this market, a company, which holds an advantageous position, can be a monopoly or can have a unique set of resources and capabilities of the company, which are very difficult to imitate and products, which reflect strongly, shielded resource position (Open Learning World, 2011).

A firm that has a unique set of product attributes or an effective product design may dominate its markets for decades; using proprietary advantage while the product is shielded from competition (Hitt et al, 2011, p.154). This type of competitiveness position can be established even in markets where there is a significant technological change (Mir, 2009). And in this case there’s always the threat of being imitated. The solution to this problem can be applying for patent protection for any new innovation technique (Arora & Ceccagnoli 2004).

Zuzák (2011) claims that long-term success can only be accomplished by the company which retains the pace of innovation over a long period, and is able to constantly come up with something new. Tabas, Beranova & Polak, (as cited in, Beranova & Polak, 2010, p.696) define innovation as “a change, which leads to benefits (profits) for individuals, for a company, or for a society while these benefits are economic benefits, not only the accounting ones.”

Innovation can be defined as the process which “translates an idea or invention into a good or service that creates value or for which customers will pay. To be called an innovation, an idea must be replicable at an economical cost and must satisfy a specific need” (Goyal, 2013, p. 152). The biggest change in terms of the innovation process is the speed of the progress in innovation, and this progress is incessantly accelerating (Zuzák, 2011).

2.4 Outsourcing

“Outsourcing is the purchase of a value creating activity from an external supplier” (Hitt et al, 2011, p.89).

“Outsourcing has become an important business approach, and a competitive advantage may be gained as products or services are produced more effectively and efficiently by outside suppliers” (Yang et al 2007, p.3770). There is a general outsourcing model for better understanding the idea of outsourcing; it consists of four major elements – Outsourcing subject, outsourcing object, outsourcing partner, and outsourcing design.

The outsourcing subject (KERAjet) is a company that has to make strategic outsourcing decisions – whether to outsource or not. The outsourcing object is what can be outsourced. The activities of a company can be distinguished into four parts:

1. The company core (what is necessary for company existence): KERAjet digital printing machine;
2. Core-close activities (directly linked with core activities): Technical service assistance, programming;
3. Core-distinct activities (supporting activities): Distribution of the machine to customers;

4) Disposable activities (activities with general availability): Outsourcing partners are suppliers of outsourcing activities.

(Arnold, 2000)

We can also differentiate traditional outsourcing from strategic outsourcing. Traditional outsourcing is the type of outsourcing where companies have one or a small number of key partners but large-scale long-term relationships, whereas strategic outsourcing companies have short-term relationships with multiple partners. Strategic outsourcing rather than having exclusive arrangements with one or few partners inclines to multiple partners over short periods of time and with very little protection of internal core competency functions against outsiders. This also means that risks (e.g. leakage of commercially sensitive information) with strategic outsourcing are higher than with the traditional model (Hoecht & Trott, 2006). Traditional outsourcing relationships are those where sponsor companies contract with service providers to deliver single or multiple tasks on a per-project basis (Yahya, 2012).

According to Swati (2011), outsourcing can be also divided into three types: technology services outsourcing (TSO), business process outsourcing (BPO) and knowledge process outsourcing (KPO). When business process outsourcing began, it applied chiefly to manufacturing entities; however it is now applicable to the outsourcing of services. If the outsourcing is done resorting to another country, then it is known as “offshore outsourcing”; it becomes “nearshore outsourcing” if it is done with a neighbouring country (www.investopedia.com accessed in November 2014). BPO often goes hand in hand with Information Technology Outsourcing (ITO), which is a type of outsourcing that is being used for all the information technology part, e.g. software (Rouse, 2011).

2.5. Open innovation

“The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively”, is what best describes open innovation (Chesbrough, cited in Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2003, p.2)

It has increased significantly in the last years due to the increase of numbers in mobility and availability of highly educated people. This means that there is a large amount of knowledge outside the research laboratories of the large companies. Companies do not rely entirely on their own research, but because of open innovation they can use internal as well as external ideas, which leads to an advancement in their technology (Chesbrough, cited in Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2003, p.2). There are two facets to open innovation: outside in and inside out. Outside in refers to “external ideas and technologies that are brought into the firm’s own innovation process.” And inside out (less commonly recognised) is when “un- and under-utilised ideas and technologies in the firm are allowed to go outside to be incorporated into others’ innovation processes” (Chesbrough, 2011, March 21st, accessed in October 2014) This may be the reason why so many companies are inclined to search for talent in the university sector rather than use an internal R+D department, which leads to the creation of a university-industry relationship. Cooperation between firms and universities might quickly bring a greater diffusion of knowledge, better results from firm innovation, and training programs for students (Janeiro, Proença, Gonçalves, 2013).

2.6. Vertical integration

To start, it is important to mention that there doesn't seem to be a consensus in regards to the motivations for vertical integration, therefore resulting in a lack of a unified theory of vertical integration (Joskow, 2003). However, the basic general consensus is that vertical integration is related to a company's control over the production, distribution, marketing, and any other aspect that concerns its products. It is the imperfection of the market that creates incentives for vertical integration, as it may be induced by transaction costs, imperfect competition, imperfect information, or function as a governance alternative (Lieberman, 1991; Joskow, 2003).

According to strategicmanagementinsight.com (accessed in November 2014), vertical integration "is a strategy used by a company to gain control over its suppliers or distributors in order to increase the firm's power in the marketplace, reduce transaction costs and secure supplies or distribution channels", this may allow the creation of economies of scale, lowering the production costs and creating barriers to entry of new competitors (Porter, 1988), depending on the dimensions of the integration.

For the purpose of this report, there will be four dimensions of integration to be considered: ownership, coordination, task and knowledge (Jaspers & Ende, 2006). Ownership integration refers to the extent to which the firm owns the supplier; coordination integration refers to the intensity of the information exchange during two stages of production: buyer and supplier; task integration applies to the division of labour between firms and "is defined as the extent that the focal firm performs the upstream activities of component development, production and integration" (Jaspers & Ende, 2006, p. 822); lastly, knowledge integration, which refers to the extent of the knowledge the firm possesses in regards of development, production and integration of the component(s) (Jaspers & Ende, 2006).

2.7. Certification

Certification is always perceived as a positive thing, and if it means there will be more improvement then even better (Pinheiro, L., personal communication, October 15, 2014).

Nowadays there are several certifications norms and the ISO (International Organization for Standardization) codes and certifications that can be done, like ISO 9000 for Quality management, ISO 14000 for Environmental management, ISO 26000 for social responsibility, ISO 50001 for energy management (<http://www.iso.org/iso/home.htm>, accessed on 05/11/2014) and others, either in production or services.

The certification demand began mainly because of mass production and the need to standard the production and services, giving more importance to customers' satisfaction and being applied to all kind of organizations, not only in production, but also management (Pinto, José & Ana, 2011). Certification has become important all over the world and nowadays it is a market demand and every year, more and more companies are getting certified (Ros & Benavent, 2002), however, a company always has the right to decide whether to apply for it or not.

Some studies were already made, with focus on the Spanish and Portuguese markets, and the conclusions were similar. The effects of certification are really positive in all kinds of areas (Ros & Benavent, 2002; Pinto, José & Ana, 2011).

3. Methodology

This article is a case study (Oliveira and Ferreira, 2012; Yin, 2012) about KERAjet which seeks to give a perspective on what made this company an international success. In order to gather information about the company, KERAjet Portugal was visited and a member of the board of directors, Eng. Leandro Pinheiro, was interviewed. Although there was an initial script for this personal interview, more questions were asked as the topics came up, resulting in a two hour long and highly detailed interview (semi-structured interview, audio recorded, and transcribed). The initial research regarding the company and its history was made by making use of the available online information from KERAjet’s official website (www.kerajet.com). Also, company documents, newspaper clippings and articles were analysed. An in-depth research of existing literature concerning the relevant topics was performed, and the results are as presented below, justified with the necessary literature.

4. Results

4.1. Leadership and international management strategy

With regards to KERAjet, the company leader isn’t just a manager or an administrator, he is the head of the business as it was referred by Leandro Pinheiro, KERAjet’s Portuguese administrator “KERAjet has one leader that is its CEO, José Vicente (...) there are also people in charge of the several departments, however, all strategic decisions are made by the CEO.” Once it wasn’t possible to have information about the original company organisational chart, there is an interpretation of the organisational strategy presented in the study “Setores de la nueva economia 20 + 20”, (EOI, 2010, p.193), which can be drafted as follows (according to the available information) (figure 4).

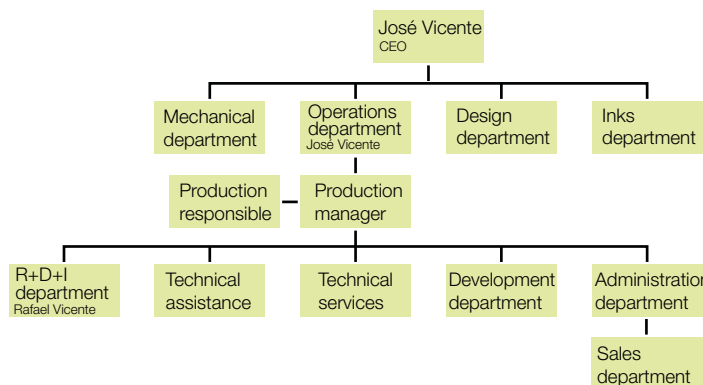


Figure 4. KERAjet’s organisational chart (own elaboration)

Despite having a head advisor who owns a percentage of the company and who is responsible for the R+D+I department, Rafael Vicente, there are also some key managers in different departments. They possess enough management and technical knowledge to be able to develop strategic plans and set goals for the company. However, they all have to submit their ideas to the CEO and wait for his approval to put them into practice. Despite the lack of a specific structure and the company being CEO-centric, it tends to be functional, however it is normal if a management crisis occurs (Hitt et al, 2011).

KERAjet is José Vicente's life project, thought of and developed by him since the very beginning, always innovating and acquiring the market's needs. This is why he wants to be included in all of the company's decisions; this is his strategic management process. He is the founder, the leader and the main shareholder, and his succession is a difficult issue for him, but *"when the time comes it will definitely be an internal managerial succession"*, as was mentioned by Leandro Pinheiro.

José Vicente knew of the importance of being technologically innovative in ceramics, and also that close to the customers would eliminate competition and this fact made him formulate his management and organizational strategy. Following also a differentiation strategy (innovation, I&D competences, high quality, workers' motivation) KERAjet is now a market leader and it becomes real that the effective strategic actions that were taken by José Vicente were effective.

When the internationalisation process began, one of the first things that were important to uphold in the company branches was the same strategic management and organisational culture. For this purpose, administrators were appointed, and they were granted decision-making power. However, the Headquarters have always to be informed about everything and take part in the decision making process. Since the branches follow the company's organisational culture, it means that they implemented a transnational strategy, in which the branch make decisions and has local responsiveness but should report everything to the headquarters and follow their global strategy and ideologies.

4.2. International expansion

Meanwhile the Spanish market was getting really small and having already hundreds of machines working there, so KERAjet had to go to other profitable markets. KERAjet's international expansion started with a nearby country, Italy. Nowadays there are KERAjet machines all over the world, four branches and technical support spread in the five continents. The only exceptions are the North of Russia, North America, and large part of Africa (there are machines in the North and South of Africa) mainly because these countries don't have ceramic production market. Therefore, there is no need to build structures in every country they operate. In the words of Pinheiro, "KERAjet does not have a built structure in the USA, but it does have machines there, for instance in the Panaria group, and it provides support through other countries such as Brazil and Mexico", this is because some countries' ceramic markets aren't developed enough to justify a resident technical team.

KERAjet's international strategy is the proximity to the client with the personalised and active technical support. "KERAjet's entry in a new market may occur in two ways:

we're either contacted directly by the clients who are interested in our machine, or KERAjet's headquarters does the first approach. Area exclusive agent partnership can be formed if the need arises, usually with suppliers of other ceramics components. We may consider these to be our strategic alliances, our connection with sales representatives, since isn't necessary to open a branch in every country due to the proximity of the existing technical assistance teams." – says Leandro Pinheiro. As we can see, KERAjet has a very simple way of entering new markets: the company makes its way in by selling the machines while offering technical support and customising their services according to the customers' needs. It is important to point out that in many situations, KERAjet's headquarters are the ones making the first approach, and this kind of strategy gives the company power to decide where they are going to settle next.

KERAjet makes its approaches after careful market analysis: *"the CEO always decides on which country to expand to or not to expand to after a careful market and expansion possibility analysis, since the machine is in a very competitive global market. For instance, when choosing to expand to Brazil, it was related to the fact that the Brazilian production didn't have a machine like ours. It was a good and very much welcomed move. There are always plans to widen the market, but they always have to be carefully analysed prior to being presented."* KERAjet's Portuguese branch is a good example; it is settled in the district of Aveiro, which is the Portuguese district with the highest numbers in terms of ceramics production

(http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Estudo_Ceromica_Estrutural.pdf).

4.3. Niche market

In what concerns KERAjet, we know that their products are differentiated because they enable their clients with the possibility to reduce production costs and time by using their digital printing machines (not to mention the variety of printing options they offer). And although there are other companies that offer similar services, KERAjet's innovative digital printing technology it is not the single focal point of their competitive advantage strategy. After analysing the company's organisational chart, it became evident that KERAjet focuses more on their product than on sales (hence the R+D+I department being higher up on the hierarchy than the Sales department). However, they do put a lot of work and effort into keeping their clients, and for that, they have an impeccable after-sales service and technical assistance (at the same level as the R+D+I department). According to KERAjet's Portuguese branch administrator, it is not only their machine that gives them this advantage; it is also their connection to their customers and their customer and after-sales service.

This connection to the customers is highly valued by KERAjet's R+D+I department, which then uses their feedback, opinions and input to develop new products or adapt existing ones to meet the buyers' needs (Simon, 2013). When asked about the influence of knowledge about the company on noncustomers, KERAjet's administrator replied that it was not mainly due to lack of knowledge that the noncustomers weren't buying their products, although it sometimes may be the case. He considers the need to make their production more cost effective to be the main reason that makes the *noncustomers* look for KERAjet's products.

It is also relevant to mention that the majority of their marketing communication is done by reference groups (consisting mainly of customers). In turn, when KERAjet is present in trade fairs, the company seeks to have specific products from their existing clients alongside with their new machine. This way, new potential customers, or *noncustomers*, can be more aware of their new machine's potential.

The company's motto is "innovation, close by technical assistance, and high quality", and this is the secret to their success, however, this comes with a price. As we have noted before, the fact that they buy print heads from another company increases their product's cost. This seems to have no effect on the customers because although the products are not as inexpensive as they could be, KERAjet offers them 24 hour technical assistance that will take immediate action and reduce any potential losses related to the customer's production halt. Considering the company's expansion rate and the increase in client numbers, it would be safe to say that, besides having a unique product, KERAjet's preference of customer service excellence could be another of the keys to them being market leaders (Frei & Morris, 2012).

4.4 Slow-cycle market

According to the key characteristics described above (sustainable competitive advantage – significant, not easily and costly imitated, and innovative technology) we considered KERAjet as a company that operates in a slow-cycle market.

The first task is to look at how they use their capabilities and core competencies to gain an advantageous market position. When KERAjet was established, they presented a new technology for digital printing machinery on ceramics by inventing a technique called InkJet or drop-on-demand, which achieved an enormous success in the ceramics industry (Noriega, 2012). This system was introduced in 2000 at CEVISAMA fair and immediately received a prestigious Gold Alfa Award from the Spanish Society of Ceramics and Glass, an Association that for 30 years recognizes annually the most important innovations in the sector and thus warrants a prestigious acknowledgment (Edwards et al, 2011).

In what concerns creating barriers against competitors, as the Portuguese branch administrator mentioned in the interview, everything that is developed by KERAjet is now patented, from the machine's typology, ink circuits, electronics, mechanics, and software for graphic management. To date, KERAjet has over fifteen registered patents.

If we consider KERAjet's innovation speed, their timing and evolution is too fast in comparison with their competitors. Their R+D+I department is the one that has seen the most amount of money invested in it increasing every year; in 2009 the company invested one million euros and in 2014 it won the Gold Alfa Award for having invested about ten million euros in the development and innovation of new machines, for cardboard and wood. It's interesting to mention that KERAjet estimated that in 2014 their sales would increase up to 65 million euros, having just 200 employees.

Even if KERAjet knows that they are pioneers in this kind of technology, they understand the importance of continuous innovation. The position they have in some countries' market (controlling approximately 85 % of the market share, like in Portugal) gives them time to think and develop new projects.

4.5. Outsourcing

In regards to KERAjet, it would be easy to assume that due to the company's size there would be a lot of outsourcing being done; however, for being a large company acting in a slow cycle market it doesn't outsource much. As referred by Leandro Pinheiro, KERAjet keeps the traditional outsourcing with a small number of key partners without any specific contract. For the production of KERAjet's machines, the company needs to buy only a few components from other companies – the ones that would be too costly to produce – and the print heads. In addition, KERAjet has only a partnership with a programming company that develops specific and exclusive programs for colour management alongside with KERAjet's technicians. This way we can talk about IT Outsourcing (ITO). When ITO is made off-site, it is possible to talk about offshore IT outsourcing, which could be related to KERAjet's strategy.

Furthermore, it is possible to discuss cooperation on a commercial and technical level. In foreign countries where KERAjet operates, especially those ones where they have only technical support, KERAjet relies on external representatives, (also from the ceramic field), which help on a local market by promoting the sale of their machines. On a technological service level they have certified technicians who provide with all the training associated with its machines. The main goal of every company is cost minimisation, which means that the more needs companies have, more they have to outsource, and more costs they will have (Yahya, 2012). In this case it was one of the factors that KERAjet had to carefully evaluate before making an outsourcing decision. Their strategy was production cost minimisation and, consequently, minimising the final cost of the machine, so the decision was to outsource the least possible.

According to Susan Cramm, in an article published in the Harvard Business Review, there are risks to IT outsourcing that can appear due to the fact that the company has to manage through the people, not the contract (Cramm, 2010, <https://hbr.org/2010/07/outsource-the-work-not-the-lea/> accessed in October 2014). She also mentions that one common outsourcing fallacy is that when work is outsourced by internal leaders they also are also outsourcing work leadership, having little control over the final outcome. KERAjet, as mentioned in the interview, relies on minimum outsourcing, referring to the necessary components that would be too costly to manufacture internally, and rely instead on cooperation protocols; which allows for control and surveillance of the production and distribution processes (Cramm, 2010).

4.6. Open innovation

In what concerns KERAjet, between 2007/2008 (when the company entered the Portuguese market) the Head office in Spain was looking to recruit an engineer with enough knowledge to provide support in Portugal. The branch administrator admits that the cooperation with universities is highly beneficial for the company, as they are taking in highly specialised students (mainly from the University of Aveiro).

4.7. Vertical integration

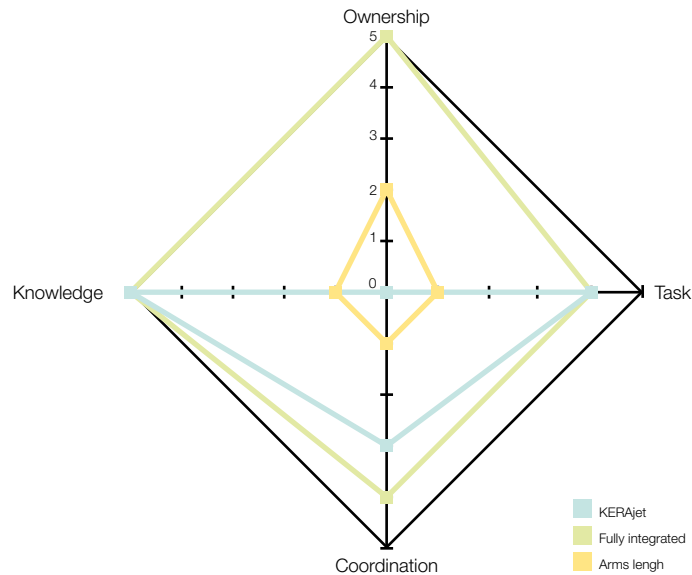


Figure 5. Dimensions of integration – illustrative chart. Based on information from Jaspers & Ende (2006).

For KERAjet in particular, we would consider its integration to be vertical, although not fully (figure 5). Despite being responsible for production, sales (mostly all), marketing, R+D+I, the company still outsources components and services from other firms.

KERAjet does not have any ownership over its component/service suppliers, nor does it have any binding contracts with those companies. Although it is responsible for the design, assembly and production of their particular printer, they chose to adapt their machine to their clients’ needs and change component suppliers if the need arises. This, however, influences the cost of the final product immensely, for instance, their print heads represent a considerable part of the printer cost, which means their market price could be lower if they could actually manufacture the print heads themselves.

Regarding task integration, KERAjet does some of the upstream in terms of development, and despite the fact that task and ownership are usually related, in this particular case, KERAjet presents low ownership integration (inexistent) and medium task integration. This is an indicative of the type of strategy KERAjet has with its suppliers; it forms an alliance where the “buyer performs some upstream tasks and yet buyer and supplier remain two independent legal entities” (Jaspers & Ende, 2006, p. 820).

Task and coordination integration are also linked, and due to the fact that KERAjet has medium task integration, this means that the communication between them and their suppliers has to be maintained at a high level. There is actually a sort of shared space for specific service suppliers, like for instance, the company that develops part of their software. They visit KERAjet’s offices, thus establishing an effective communication channel between buyer and supplier, making their coordination integration level high.

Finally, the knowledge integration. Considering that KERAjet designs and develops most of all the components for their machine and that their task and coordination integration are kept high, it is only logical to consider that their knowledge of their product is also high. High knowledge gives the firm the possibility to experiment and develop new products, or even adapt their products to other needs that may arise, such as the case of the adaptation of their machines for UV ink.

In theory, vertical integration should allow a company to reduce costs per unit of sale, keeping it below their competitor's costs in order to increase profit (D'Aveni & Ravenscraft, 1994); this, however, was not the case of KERAjet.

4.8. Certification

Companies' motivations and objectives behind certification are several, both internal and external; and despite the importance of the internal benefits for certification, the external benefits remain the main focus: fulfilling customer and suppliers' requirements, improve their (company's) reputation in the market and access to other markets, contribute for a sustainable development and prevent environmental damages, bearing in mind the fact that their competitors are already certified too (Ros & Benavent, 2002; Pinto, José & Ana, 2011). Certification has also been a concern for KERAjet. Since its beginning, the company has always tried to meet the markets' requests and needs, and for example, apart from the ISO certification, KERAjet has also developed a certification protocol for test and control of their ink's quality.

The Portuguese administrator referred that in Spain *"the company complies all the related ISO requirements for the construction and production of the machines, and what concerns the ISO 9001 for quality management system certification, it is in process of implementation.* He also explained that *"quality on every level is part of KERAjet's internal management strategy, consequently in Portugal as well".* Although KERAjet is quite recent in Portugal, its administrator is also working on obtaining certification for their quality management system, because of the company's fast growth – in order to adopt specific procedures and meet the Portuguese customers' expectations and demands. The Portuguese market is becoming too demanding in regards to quality standards, and since all of KERAjet's Portuguese customers and competitors are certified, the company has to ensure it is as well.

However, certification has also to do with each market's demand and after some research it became noticeable that other Kerajet branches may not have the intention of obtaining the ISO 9001 certification yet, since they sell a machine that is already certified because the Spanish company produces it. In Spain, however, the purposes of obtaining certification are mainly related with quality control, the company's main concern. In order to keep their customers and their market leadership, KERAjet can't abandon their quality standards, not only in what concerns production, but also their services, such as technical assistance.

5. Conclusion

After the extensive analysis of the structures and strategies KERAjet is currently upholding, we have reached several conclusions, the main being that it is valid to say that it was through an effective vertical innovation process (Nottingham, J. & Spirk, J., 2011) and an efficient corporate culture (Drucker, P., 2001) that this company has been, and continues to be, successful in its markets (specifically in the Portuguese, as it is the subject of our study).

This success has been achieved despite the fact that the company possesses a different organisational structure, and it is run using a type of family business model (considering that its founder and leader is the head of the corporation, and whose relatives hold relevant positions within the firm). This is due to KERAjet's leader, José Vicente, who has proven to be capable of understanding the importance of a strong R+D+I department that keeps evolving and searching for new products and services, as well as knowing exactly how to keep clients, providing them with a strong technical support. KERAjet's success lies in the investment made towards the growth and development of the company, which is almost single-handedly determined by its CEO.

A single person may rule KERAjet, but it is through clarity, communication and consistency that this leader has effectively created such a dynamic company (Frei & Morris, 2012). This only proves that KERAjet's corporate culture is just as strong as the strategies it applies, or even that their strong corporate culture could be the strategy that keeps them as market leaders.

Acknowledgements

We would like to thank the interviewee Eng. Leandro Pinheiro, the Portuguese administrator, and KERAjet Spain for their time and all the information provided.

References

- Arbex, D. (n.d.). KERAjet refuerza su liderazgo en tecnología Inkjet tras invertir 1,2 millones en I D i. Retrieved November, 2014, from http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/castellon/kerajet-refuerza-liderazgo-tecnologia-inkjet-invertir-1-2-millones-i-d-i_564531.html
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 23-29. Retrieved October 2014, from 10.1016/S0969-7012(99)00028-3
- Arora, A. & Ceccagnoli, M. (January 2004). Profiting from licensing: The role of patent protection and commercialization capabilities. Retrieved October 2014 from https://faculty.fuqua.duke.edu/seminarscalendar/Ashish_SP.pdf
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J., & Pennings, J.M.E.. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*. Retrieved November 2014 from <http://repub.eur.nl/pub/12833>
- Beranova, T. (2014). Innovations Effect in the Company's Value. Retrieved November 2014 from 10.1016/S2212-5671(14)00395-5
- Chesbrough, H. (2011, March). Everything you need to know about open innovation. Retrieved October, 2014, from <http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#2715e4857a0b2d6103ac20b4>

Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Competitive Solutions (2016). Leadership is a process. Available at: (<http://www.processbasedleadership.com/leadership-process/>) Accessed in January 2016.

Cramm, S. (2010, July 19). Outsource the Work, Not the Leadership. Retrieved November, 2014, from <https://hbr.org/2010/07/outsource-the-work-not-the-lea/>

D'Aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J.. (1994). Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance? *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256670>

Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: HarperBusiness.

Frei, F., & Morris, A. (2012). *Uncommon service: How to win by putting customers at the core of your business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Goyal, A. (2013). *Innovations in services marketing and management: Strategies for emerging economies*. Lucknow, India: IGI Global.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Pub.

Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), 672-681. Retrieved October, 2014, from 10.1016/j.technovation.2005.02.004

Janeiro, P., Proença, I., & Gonçalves, V. D. (2013). Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources. *Journal of Business Research*, 66(10), 2017-2023. Retrieved October, 2014, from 10.1016/j.jbusres.2013.02.027

Jaspers, F., & Ende, J. V. (2006). The organizational form of vertical relationships: Dimensions of integration. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 819-828. Retrieved October, 2014, from 10.1016/j.indmarman.2006.06.016

Joskow, P. L. (2008). Vertical Integration. *Handbook of New Institutional Economics*, 319-348. Retrieved October, 2014, from <http://economics.mit.edu/files/1176>

Kazmi, A., & Kazmi, A. (2008). *Strategic management and business policy*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kinicki, A., & Williams, B. K. (2011). *Management: A practical introduction* (5th ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.

Lieberman, M. B. (1991). Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test. *The Journal of Industrial Economics*, 39(5), 451. Retrieved October, 2014, from <http://www.jstor.org/stable/2098455>

Mills, D. Q. (2005). *Leadership: How to lead, how to live*. Waltham, MA: MindEdge Press.

Mir, A. J. (2009). Slow Cycle Markets. Retrieved November, 2014, from <http://asifjmir.wordpress.com/2009/04/09/slow-cycle-markets/>

Noriega, A. (2012). The ceramics industry branches out into digital art. Available at: <http://www.spaintechology.com/technology/en/global-navigation/sectores/tecnologia-industrial/articulos/4552373.html>, accessed on 02-02-2016.

EOI (2010). Setores de la nueva economía 20 + 20. KERAjet. Fundación EOI, Madrid. Fundo Social Europeu, pp.189-201.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April, 5338-5361.

- Open Learning World (2011). Competitive strategies. Available at: <http://www.openlearningworld.com/books/Competitive%20Strategies/A%20Model%20of%20Competitive%20Rivalry/Competitive%20Rivalry%20Outcomes.html>, accessed in November 2014.
- Pinto, José and Pinto, Ana (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão* v.10 n.1-2, Lisboa.
- Porter, M. (1988). On Competitive Strategy. Harvard Business School Video.
- Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). *Strategic management: Awareness & change*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Reig-Otero, Y., Edwards-Schachter, M., Feliú-Mingarro, C., & Fernández-De-Lucio, I. (2014). Generation and Diffusion of Innovations in a District Innovation System: The Case of Ink-Jet Printing. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(2), 56-76. Retrieved November, 2014, from http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/weby/esf-0116/database-prispevku/clanky_ERSA_2011/ERSA2011_paper_01834.pdf
- Ros, Sonia & Benavent, Francisco. (2002). A gestão de qualidade no setor de serviços na Espanha: enfoques, motivos e expectativas. *Revista de Administração*, v.37, n.4, p.6-15, São Paulo.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic management: Concepts & cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simon, H. (2013, August 7). Lessons from Hidden Champions: How to Innovate Deep, Vertical, and Over the Long-Haul [Interview]. Retrieved October, 2014, from <http://www.middlemarketcenter.org/expert-perspectives/lessons-from-hidden-champions-how-to-innovate-deep-vertical-and-over-the-long-haul>
- Swati, A. (n.d.). What is outsourcing. Retrieved October, 2014, from <http://www.slideshare.net/swatiaroranewdelhi/what-is-outsourcing?related=2>
- Williams, J. R. (1993). How sustainable is your competitive advantage? *Long Range Planning*, 26(1), 153.
- Yahya, Z. (2012, October 1). Strategic outsourcing. Retrieved November, 2014, from <http://www.slideshare.net/myzamri01/strategic-outsourcing-14534922>.
- Yang, D., Kim, S., Nam, C., & Min, J. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778. Retrieved October, 2014, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054806000335>
- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. California, Sage.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Um Caso de Sucesso de uma Coffee House em Aveiro – Estratégia na MONLOU

Ana Rita da Costa Ventura¹, Maria Francisca Costa de Lima²,

Sara Cristina da Costa Ventura³

¹*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), ana.ventura@ua.pt*

²*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), franciscalima@ua.pt*

³*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e de Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), saracventura@ua.pt*

Resumo

No mercado atual, cada vez mais competitivo, a estratégia é uma arma preciosa para um negócio triunfar. Independentemente da dimensão de uma empresa, os fatores internos e externos influenciam a performance da mesma. É importante não só compreendê-los, mas também saber como jogar com eles. Num ambiente novo e por explorar, tudo isto se torna extremamente importante e é preciso tomar decisões ponderadas. No entanto, é também crucial definir qual a estratégia em termos de oferta de valor. Assim, a presente análise estuda a primeira coffee house de Aveiro – a Monlou, relacionando o seu percurso à estratégia de marketing utilizada para se dar a conhecer, entregar valor aos consumidores e criar a sua própria identidade.

Keywords: Estratégia, Inovação, Marketing Estratégico, Posicionamento

1. Introdução

A Monlou é uma coffee house situada em Aveiro, Portugal. Foi criada por Sérgio Monteiro e Liliana Lourenço e é da primeira sílaba de ambos os apelidos dos fundadores que nasce o nome da primeira coffee house da cidade. O estabelecimento foi fruto de um desejo dos mesmos, que procuravam algo que os satisfizesse a nível pessoal e profissional. Tendo completado um ano de existência a 28 de setembro de 2015, apesar do seu ainda curto tempo de vida, os seus crescentes reconhecimento e sucesso são relevantes para ser objeto de estudo. O investimento inicial não foi concedido por um banco, mas pela família dos fundadores, sempre disponível para ajudar.

A proposta de valor passa por oferecer um ambiente descontraído, típico das coffee houses australianas e americanas, com produtos diferentes dos que existem no mercado em Aveiro, de alta qualidade a preço acessível. O maior desafio é o de criar a cultura do copo na cidade: as pessoas passarem e levarem um copo com uma bebida, do género de take-away. Apesar de já existir um nicho de clientela na região, ainda não é uma necessidade de massas.

O objetivo da presente análise visa compreender o porquê do sucesso desta coffee house. Para isso, o estudo organiza-se nos seguintes pontos: metodologia utilizada, ambiente em que a Monlou se insere, estratégia que adota a nível de inovação, posicionamento e marketing,

processo de criação de valor, crescimento e planos futuros. No final, faz-se uma análise crítica aos resultados do estudo, recorrendo a dados qualitativos obtidos de entrevista realizada aos fundadores, bem como se sugerem propostas de melhoria do negócio. Toda a literatura citada em português foi traduzida do inglês.

2. Metodologia

Esta pesquisa é um caso de estudo que procura, à semelhança de outros estudos (Au-Yong-Oliveira, Moutinho, Ferreira, e Ramos, 2015), realçar o que acontece em certos ambientes, ao se analisarem eventos no seu contexto real (Yin, 2003), e de forma a se poderem tirar lições importantes. Os dados foram reunidos durante visitas à empresa e ao falar-se com pessoas no seu dia-a-dia. Desta forma, este estudo representa um paradigma diferente daquele em que, por exemplo, os estudos são feitos em laboratório, em ambiente controlado pelo investigador (Yin, 2003).

Um dos métodos de recolha de dados em casos de estudo são as entrevistas, pertinentes para a presente análise, já que abordam áreas subjetivas e há contacto direto com os participantes (Qu & Dumay, 2011). A entrevista do tipo semiestruturada foi usada porque ajuda à condução do inquérito em forma de conversa, permitindo aos entrevistados responder utilizando os seus próprios termos e linguagem, enquanto se cobrem as problemáticas às quais se procura responder.

Foi feita uma entrevista semiestruturada aos fundadores sócios da Monlou, Sérgio Monteiro e Liliana Lourenço (ver apêndice I), com contactos posteriores para recolha de informação e material adicional ao longo da pesquisa, conforme a necessidade ditou. No entanto, o entrevistado Sérgio Monteiro foi o que respondeu às perguntas, sendo por vezes referenciado como SM no decorrer do estudo.

Durante as visitas à Monlou as investigadoras tiraram várias fotos, algumas das quais estão presentes neste artigo, e sempre com o consentimento dos donos da empresa. Os donos, em vários momentos, explicaram o raciocínio por trás da envolvente da Monlou, envolvente essa que as investigadoras acharam importante na senda do sucesso da organização e do estabelecimento de relações duradouras com os seus clientes. Mason (2002), abordando a temática dos casos de estudo, preconiza a ênfase no contexto, e no perceber como as coisas funcionam, de forma a se poderem construir explicações e comparações, de forma distintiva.

Ao longo do caso de estudo o objetivo foi perceber o que faz a Monlou ser diferente, na sua oferta e posicionamento.

Todo o material da entrevista foi transcrito diretamente, sem qualquer alteração ao discurso original da entrevista. As citações da entrevista, incorporadas no decorrer do estudo, servirão de comparação e análise tendo em conta o conhecimento sobre estratégia e marketing e abordado na revisão de literatura. Foram, assim, feitas ligações à teoria, de forma a se poder generalizar com o caso Monlou (Yin, 2003). Quanto à análise teórica, foi feita com o intuito de criar novas reflexões e de enriquecer a temática da estratégia nas pequenas coffee houses, onde a literatura existente é reduzida. Grande parte da literatura sobre estratégia dedica-se às grandes empresas e aos, aparentemente, grandes temas, mas na verdade uma parte muito significativa da população, europeia e mundial, vive em meios inovadores, mesmo que mais pequenos.

3. O ambiente

3.1. A região de Aveiro

Aveiro localiza-se no centro de Portugal, afastado dos dois grandes polos urbanos do país, Lisboa e Porto. Comparativamente com estes dois municípios, o poder de compra per capita em Aveiro é menor (123,50 contra 207,91 e 169,85, respetivamente, sendo 100 a média nacional – dados da PORDATA, referentes a 2013), investir em Aveiro pode então ser menos vantajoso, pois as pessoas não têm tanta propensão ao consumo. No entanto, a novidade inerente ao conceito de coffee house, já presente e difundido nas duas metrópoles principais, ainda não tinham chegado a Aveiro até à data de abertura da Monlou, o que se traduz numa vantagem para este negócio inovador.

Em termos de clientes, a grande parcela esperada serão os estudantes e turistas. Para além de existir a Universidade no centro, existem ainda três escolas secundárias, uma das quais fica a escassos metros da Monlou. Assim, o número de jovens na cidade é significativo e, sendo estes mais adeptos de novidades e mais abertos a novas experiências, irá ser mais fácil de os atrair. Para além disso, os jovens utilizam muito as redes sociais, que são um dos melhores canais de marketing para um negócio se expandir. O efeito “bola de neve” acaba por ocorrer: se um gostar da experiência, partilha-a e os amigos vêm atrás. Por outro lado, o turismo é também um ponto forte da cidade, principalmente no verão e aos fins-de-semana. De acordo com os dados divulgados pelo Turismo Centro de Portugal em outubro de 2015, “o setor do turismo cresceu em Aveiro cerca do dobro da média nacional e superou as restantes cidades da região” (Visão, 2015), o que leva à subida de faturação dos estabelecimentos que ganham, subitamente, um número elevado de clientes.

3.2. Análise SWOT

Independentemente da dimensão, estratégia ou mercado de uma empresa, o ambiente onde esta se insere é extremamente turbulento e complexo (Hitt et al., 2011), pelo que saber identificar oportunidades e ameaças é importante. Segundo Hitt et al. (2011, p.39) oportunidade é “uma condição no ambiente geral que, se explorada eficazmente, ajuda a empresa a atingir competitividade estratégica”; e ameaça é “uma condição que no ambiente geral pode impedir os esforços de uma empresa para atingir competitividade estratégica”¹.

A análise SWOT é usada para fazer uma análise geral da empresa, envolvendo o ambiente externo e interno, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Por um lado, é um ponto fulcral no que diz respeito ao planeamento estratégico, sendo um pilar na definição do posicionamento da empresa (Brooksbank, 1994). Por outro lado, ajuda a empresa a perceber onde pode melhorar e investir para que o outcome seja o melhor possível.

¹ Traduzido do original em inglês.

Forças

- Conceito único e pioneiro em Aveiro;
- Localização geográfica: encontra-se perto de uma escola, atraindo mais clientes;
- Decoração e design do espaço apelativo, jovem e agradável;
- Boas instalações e equipamentos;
- Originalidade e criatividade na linha de produtos;
- Simpatia dos funcionários;
- Qualidade elevada dos produtos;
- Equipa unida e com objetivos convergentes;
- Bom relacionamento com fornecedores estratégicos;
- Preços relativamente baixos, comparativamente a outras coffee houses;
- Gestão eficiente da marca e dos recursos;
- Boa reputação em Aveiro.

Fraquezas

- Localização geográfica: não está no centro de Aveiro, levando a uma baixa visibilidade;
- Dimensão do estabelecimento pode ser pequeno para o número de clientes que o visita;
- Não têm produção própria: ao comprarem os produtos a fornecedores, não garantem exclusividade, pois não impedem outros potenciais concorrentes de oferecerem o mesmo produto (chave de diferenciação);
- Produtos são perecíveis, por isso, têm de ser vendidos dentro do prazo, caso contrário representará uma perda no investimento;
- Equipa de funcionários reduzida, o que pode criar problemas (ex.: em horas de maior afluência o tempo de espera do cliente aumenta significativamente);
- Preço praticado é alto comparativamente a concorrentes indiretos, como pastelarias e cafés de Aveiro.

Oportunidades

- Os clientes são maioritariamente jovens e podem dar feedback enriquecedor e atual, havendo um sistema criado para esse efeito;
- Nas redes sociais podem encontrar-se ideias para novas campanhas e/ou produtos, redes essas onde a Monlou está presente;
- Possibilidade de crescimento, relacionada com a first mover advantage, já que é um conceito pioneiro na cidade. Para além disso, é um mercado [coffee houses] em expansão;
- Eventualidade de parceria com outra empresa do ramo (ex.: na criação de um novo produto ou artigo de merchandising – por exemplo roupa);
- Aposta na marca Monlou pode criar diversas vantagens, como atrair mais clientes e consolidar a identidade da marca;
- Baixo número de concorrentes diretos faz com que a Monlou seja uma opção frequente dos clientes.

Ameaças

- Com o conceito da típica coffee house a tornar-se cada vez mais popular e as barreiras à entrada neste tipo de negócio serem baixas, a probabilidade de surgirem novos concorrentes diretos no mercado é alta;
- Possível expansão de concorrentes já existentes noutras regiões para Aveiro (ex.: Starbucks);
- Não há contrato de exclusividade entre a Monlou e os seus fornecedores, logo os produtos podem estar disponíveis noutros estabelecimentos de restauração, como pastelarias e cafés;
- Número reduzido de fornecedores com quem trabalham pode criar problemas (segundo revelaram as entrevistas), como por exemplo, o fornecedor de um produto deixar de trabalhar em Aveiro (pelos custos de transporte, pelo lucro não ser significativo) e levar à falta dos produtos (que são muito específicos e fatores de diferenciação).
- Baixo número de concorrentes diretos na região faz com que possa haver tendência a acomodarem-se a nível estratégico, deixar de inovar e, assim, perderem qualidade e clientes.

4. Estratégia e inovação

De acordo com Porter (1996), citado por Matzler et al. (2013, p.30), “strategy is about being different”. No longo prazo, as empresas que conseguirem desenvolver uma vantagem competitiva sustentada são as que irão ter sucesso. Este processo passa pela criação de valor, que deve ser diferente do que é oferecido pela concorrência. Matzler et al. (2013) chama a atenção para a possibilidade de a concorrência ser rapidamente capaz de copiar as inovações e de possuírem vantagens de economias de escala.

Segundo Wong (2013), Maranville (1992) e Frankelius (2009), citados por Plotnikova et al. (2014, p.370), “innovation is an idea, product or technology used in the production which is perceived by the consumer as new or having unique qualities”. Atualmente, qualquer empresa compreende a importância da aposta na inovação estratégica (Hittmár et al., 2014).

De acordo com Hitt et al. (2011, p.100), “business-level strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions the firm uses to gain a competitive advantage by exploiting core competencies in specific product markets”. Num standard-cycle market, as capacidades e competências core em que as vantagens competitivas se baseiam são menos especializadas, e a imitação é mais rápida e barata comparativamente a outro tipo de mercados. Ou seja, nestes mercados standard cycle, onde a Monlou se insere, a vantagem competitiva das firmas tem proteção moderada e o querer imitar concorrentes tem algum custo associado (Hitt et al., 2011) – nomeadamente a criação da marca Monlou, com a criação de relações de lealdade com os clientes, protege moderadamente da concorrência. Assim, na Monlou, as inovações são incrementais, ou seja, são criadas a partir de conhecimento já existente, e oferecem pequenas melhorias na linha de produtos atual (Hitt et al., 2011).

Tendo em conta a importância do Marketing, a Monlou faz frequentemente campanhas nas redes sociais para publicitar as novidades, introduzindo um conceito ou uma ideia à sua linha de produtos (figura 1). Com cada campanha menos bem-sucedida ou um produto menos vendido, aprendem um pouco mais sobre as expectativas dos seus clientes.

Tendo em conta que o conceito da Monlou foi inspirado nas coffee houses australianas e americanas, não se pode afirmar que houve inovação neste campo. No entanto, de um ponto de vista regional, isto é, de Aveiro, pode-se afirmar que existe uma novidade. Este facto comprova-se devido à Monlou ter sido pioneira com o conceito de coffee house na cidade. Assim, é aumentado o grau de exigência e criatividade no negócio da restauração, levando a concorrência a dar resposta e desenvolvendo a economia da região.

Especificamente na indústria do café, altamente competitiva e homogénea em termos de atributos do serviço e do produto, a capacidade de oferecer alternativas deve ser uma constante. Esta é efetivamente uma preocupação na Monlou, “(...) estamos sempre a pensar em novas ideias (...) que produtos vamos lançar, conforme a época do ano. Mas tem que ser sempre diferente dos outros espaços”, afirma SM. Apesar de mais de 95% da faturação advir do negócio core, sendo os níveis de diversificação baixos (Hitt. et al., 2011) há efetivamente uma preocupação em inovar nos produtos, o que nem sempre é suficiente.



Figura 1. Campanha de Halloween da Monlou

4.1 Estratégia de posicionamento

Brooksbank (1994) afirma que o sucesso de uma empresa no longo prazo é definido pelo seu posicionamento no mercado. Esta é uma variável estratégica crítica, dado que a sua correta formulação permite a definição do segmento de mercado no qual a empresa se foca. Segundo Doyle (1983), citado por Brooksbank (1994, p.10), “a estratégia de posicionamento é a definição do segmento de mercado que se pretende atingir, dirigindo assim o negócio a um conjunto de clientes específicos e com necessidades relativamente homogéneas”. Desta forma, a Monlou pode obter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, graças à sua diferenciação ao nível do produto e serviço que oferece.

A estratégia através do posicionamento pode ser dividida, segundo Brooksbank (1994, p.10), em três componentes: customer targets, competitor targets e competitive advantage. Se se optar pela primeira, a estratégia seguirá uma segmentação dos clientes a atingir, dividindo um grande mercado em pequenos segmentos. Optando pela seleção de competitor target, depreende-se que a estratégia passa por ser melhor do que a concorrência, analisando-a e verificando em que pontos são superiores. Por fim, escolhendo a competitive advantage, a empresa procura distinguir-se dos seus concorrentes de forma a tornar-se única aos olhos dos consumidores, fazendo com que seja possível fixar preços sensivelmente mais elevados e que os clientes não substituam o consumo dos seus produtos pelos da concorrência. Assim, a perceção do mercado e a criatividade na conjugação destas três componentes são fatores chave no processo de estratégia de posicionamento.

No caso da Monlou, a sua estratégia passa por diferenciação focada. SM partilhou: “Apostamos mais na qualidade, não queremos competir pelo preço. A qualidade tem custos, e nós preferimos.” Além disso, apesar de a Monlou ter um conceito inovador na cidade de Aveiro, quando fala da concorrência, o entrevistado refere que “há exatamente os mesmos produtos noutros sítios, mas prendem-se ao conceito para marcarem preços mais elevados.” Desta forma, pode-se afirmar que nesta coffee house a estratégia de posicionamento passa pela conjugação das três componentes referidas anteriormente, onde a principal preocupação é a satisfação do cliente, pois como Sérgio revelou, “gostamos de despertar sentimentos e deixar as pessoas contentes”.

Deste modo, a Monlou tem a capacidade de se distinguir da concorrência, satisfazendo as necessidades dos consumidores melhor do que (ou tão bem quanto) os concorrentes (Brooksbank, 1994). Uma forma de explorar esta vertente é através da análise SWOT, já realizada no presente estudo.

No que respeita à segmentação do mercado, há muitos critérios possíveis de escolha (Brooksbank, 1994, p.11), tais como geográficos, demográficos, psicológicos, entre outros. Todavia, segundo Hooley e Saunders (1993), citados por Brooksbank (1994, p.11), não existe um critério certo ou errado a seguir, sendo do interesse da empresa a procura contínua e criativa de novas formas de definir o seu mercado-alvo por forma a atingir uma potencial vantagem competitiva. Assim, qualquer que seja o critério elegido, o importante para uma segmentação eficaz é que consista num “group of present or potential customers with some common characteristic which is relevant in explaining (and predicting) their response to a supplier’s marketing strategy”, assim como Wind e Cardozo (1974) afirmam, citados por Harrison e Kjellberg (2010, p.785).

Neste contexto, a coffee house de Aveiro identificou uma necessidade que não estava a ser satisfeita na cidade, pois “Temos muita pastelaria, muito café. E depois dá logo o salto para o bar, onde todos falam alto uns com os outros.”, como afirmou SM. Desta forma, encontrou um nicho de mercado que procurava o género de produtos oferecido na Monlou, acrescentando que “as pessoas estão muito formatadas para um espaço à noite com cerveja, e não é bem assim. Quisemos alguma coisa no meio.”. Não existindo nenhuma coffee house em Aveiro, anterior à Monlou, a abertura do espaço foi um movimento empreendedor que trouxe novidade à região. Acerca deste assunto, o entrevistado referiu que “os hábitos não existem, mas criam-se. (...). Nunca é para as massas, mas existe esse nicho, não é propriamente uma necessidade, criámos essa necessidade. As pessoas chegam, pegam num café e levam.”.

Assim, no âmbito do seu posicionamento no mercado, a coffee house parece ter os ingredientes necessários para o sucesso. Efetivamente, Cavanagh e Clifford (1986), citados por Brooksbank (1994, p.11), apontam que “the most successful companies are those which specialize and concentrate on a well defined market with a thorough understanding of customer needs”. Deste modo, são alocados os recursos eficientemente, pois são focados num grupo específico de consumidores.

4.2. Estratégia de marketing e criação de valor

Uma das mais importantes estratégias de marketing do século XXI é a oferta de valor aos clientes (Kotler, 2006). De facto, segundo Woodruff (1997), citado por Hu (2010, p.535), oferecer ao cliente um produto ou serviço que tenha um valor percebido como superior, pode ser a melhor forma de obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Dado que o mercado tem vindo a tornar-se cada vez mais competitivo e com uma oferta cada vez mais diversificada, é natural que os clientes sejam também mais exigentes naquilo que procuram. Isso traduz-se num aumento das expectativas e da importância que se tem vindo a dar à qualidade do serviço (Parasuraman et al., 1988), citado por Hu (2010, p.536). Assim, aqueles que atuam no mercado devem focar-se em criar fontes de vantagem competitiva sustentada, o que revela ser um desafio.

Efetivamente, a oferta de qualidade no serviço é uma estratégia considerada essencial para o sucesso e sobrevivência das empresas (Dawkins e Reichheld, 1990), citado por Hu (2010, p.536). De forma a assegurar que o valor percebido pelo cliente é positivo, ao avaliar a experiência de consumo, o desafio está em ter conhecimento específico acerca do que é que o cliente considera que tem valor, bem como perceber quais os atributos tangíveis e intangíveis determinantes do serviço, o que resulta da interação da percepção relativa de valor com experiências anteriores (Holbrook, 1994, p.27), citado por Hu (2010, p.536). SM afirma que “estou sempre atento às tendências da concorrência e do que as pessoas partilham no Instagram [rede social online]”.

Esta dimensão remete para o cuidado a ter na seleção dos recursos humanos que estão envolvidos na prestação do serviço. O entrevistado revela que esta tarefa não é fácil, pois “ainda somos só nós os dois. Tivemos uma experiência de dois dias e meio (...) mas foi um erro porque não queríamos apenas servir, queríamos servir bem. O “até está bom” não funciona, aqui não pode haver isso. (...). Queremos introduzir novas pessoas, mas tem de ser com calma. Não temos as capacidades de recrutamento do Starbucks, de formação de um mês por colaborador.”

Por outro lado, para além de ter um bom produto e serviço, é importante ter uma boa marca. Segundo Mindrut et al. (2015, p.394), “a marca não é necessariamente um produto, mas a sua essência, o seu significado, a sua direção e o que define a sua identidade no tempo e no espaço?”. Mas como é que se pode criar uma boa marca? Segundo Petromilli et al. (2002, p.22) deve-se olhar para as ofertas da perspectiva do consumidor e perceber qual o valor que lhe é realmente entregue.

A criação de uma imagem de marca clara na mente do consumidor também passa pela atmosfera onde se insere. Segundo Sérgio Monteiro, criar um “espaço simpático, agradável, onde (as pessoas) se sintam bem”, é objetivo da Monlou. O ambiente, a decoração ou mesmo a música influenciam a experiência do consumidor. Assim, pequenos pormenores podem fazer toda a diferença,

e na realidade “os quadros estão tortos, e não é por acaso. A malta repara que os quadros estão tortos, prestam atenção às fotografias e querem consumir os produtos das imagens”, revelou SM, acrescentando ainda que “quero criar um lugar com que as pessoas se identifiquem”. O espaço tem uma decoração clean, já que está desprovido de promoções ou preços dos produtos vendidos pela Monlou, não existindo também referências a outras marcas. O Sérgio Monteiro referiu que “uma marca queria vir para aqui meter um frigorífico gigante vermelho, mas não tinha nada a ver com o nosso conceito... ficaram um bocado chateados quando lhes disse que não”.

Quanto ao preço, que está intimamente relacionado com a qualidade, é algo a que a Monlou dá muita ênfase. De facto, dão muita atenção à qualidade dos produtos intermédios usados na confeção, de modo a obter o melhor produto final. SM referiu que “já meti muita coisa ao lixo por achar que não tinha apresentação, só o resultado do meu melhor trabalho vai para a mesa do cliente”. A qualidade muitas vezes reflete-se num aumento de preços, o que na Monlou não acontece, pois o preço dos produtos são mais baixos, comparativamente a outros estabelecimentos da concorrência, que acedem aos mesmos fornecedores, como o Costa Coffee, no Porto.

No que respeita à promoção, ou seja, os canais usados para comunicar o valor que a Monlou pretende transmitir, podem fazer com que o consumidor se identifique e crie uma ligação com a marca. Começando pelo logótipo, citando SM, “é simplista, se forem aos EUA encontram muitos deste género” (figura 2). Assim, a mensagem é clara e objetiva. Também cria uma ligação a uma das maiores inspirações para o café, a cadeia de cafés Starbucks. Para a promoção são também utilizadas redes sociais, como o Instagram e o Facebook. Servem para partilha e procura de ideias e inspiração, “estamos sempre à procura no Instagram ou noutras redes por outras coffee houses para tirar ideias”, revelou o entrevistado SM.



Figura 2. Logótipo da Monlou

Mais do que o produto em si, Sérgio contou-nos que a Monlou quer ser lembrada pela experiência e pela memória que deixa: “não é só o produto, é a experiência de vir cá... despertar os sentimentos, ver as pessoas a tirarem fotografias e a ficarem contentes”. O sentimento, quando vivenciado pelo consumidor, vai criar uma ligação forte. Akgün et al. (2013, p.505) afirmam que

“as emoções têm um papel crucial na cognição, ação e comportamento social”, por isso, segundo Thompson et al. (2006), citado em Akgün et al. (2013, p.505), “emotions are a strong means of captivating experience-driven consumer attachment to brands and proactively integrating brands into their lives and identity projects.”

É importante que, na mente do consumidor, não haja confusão sobre a identidade da marca e o que ela representa. Uma relação de longo prazo só vai ser criada se o que é entregue tenha um valor real para o consumidor e se as suas necessidades forem satisfeitas. A maior prova de que há, de facto, uma diferença entre a marca de uma empresa versus a da concorrência é quando o consumidor, num segundo, consegue diferenciar a marca de todas as outras.

Em suma, o valor percebido pelo cliente tem muito a ver com a estratégia de marketing adotada. Além de ser importante identificar o que os clientes percebem como sendo importante no serviço, a identidade da marca, quando bem trabalhada, pode tornar-se numa grande fonte de vantagem competitiva.

5. Crescimento e planos futuros

A Monlou tem pouco mais de um ano de existência (aquando da realização deste estudo, em finais de 2015), e apesar de os resultados terem sido bastante positivos, neste período temporal, Sérgio mantém os pés assentes na terra: “o ano de inauguração não deve servir como exemplo, no primeiro ano vem quem fica e quem não fica, logo tens um volume de negócio que não corresponde à realidade”, acrescentando que é preciso ser-se ponderado, pois “uma coisa são os sonhos, outra são os objetivos”.

Por outro lado, apesar do sucesso, ter objetivos futuros numa empresa é crucial, pois vai permitir que se desenvolva e que cresça. Uma empresa sem objetivos a médio e longo prazo pode não conseguir sobreviver às ameaças do mercado. Assim, é importante ter aspirações para levar o negócio mais longe.

Durante a entrevista, compreendeu-se que os planos futuros da Monlou passam por mudanças incrementais ao longo do tempo. Uma das grandes preocupações é a aposta na marca, de forma a fortalecer a identidade da Monlou em Aveiro. Esta passa pela criação de copos novos, criação de merchandising atrativo e melhoria contínua das campanhas sazonais. A criação de novas bebidas está também na lista, “conforme criámos as especialidades de verão, vamos criar especialidades de Natal”, contou SM. A ideia do refill [poder encher de novo o copo sem pagamento adicional] é também uma aposta a ser desenvolvida e a cultura do copo nunca é esquecida. Aprender com o sucesso dos bons exemplos e replicá-los é também um dos objetivos. Em termos de equipa, há intenção de a aumentar, colocando mais uma pessoa a tempo parcial. Esta última necessidade surgiu uma vez que os sócios fundadores querem ser mais independentes, de forma a terem mais tempo para pensar em novas ideias e analisar novas oportunidades de negócio. SM revela, “no futuro não me vejo aqui fechado como vejo alguns senhores com cinquenta anos fechados em pastelarias”.

No que diz respeito à expansão geográfica, não está fora do leque de hipóteses, “desde que faça sentido”. O sócio fundador explicou que, sendo o primeiro ano do negócio era normal um crescimento rápido, no entanto “o objetivo é estabilizar”. Confessou que tem “um mapa/bíblia da Monlou que não falha, está tudo direitinho: o que se faz, que produtos vamos lançar.”

6. Análise crítica

O empresário Sérgio Monteiro revelou grande sentido de estratégia e de inovação, apesar de não ter formação específica na área (tem somente curso de barista, tirado na Delta, e de informática). Assim, a intuição, tal como em empresas maiores, como relatou Steve Jobs na operação da Apple (Isaacson, 2011), pode ter um papel preponderante. O que querem os clientes? Apreciam um ambiente informal, descontraído, onde podem estar à vontade? Um ambiente jovem e despreocupado? Como posso dar esse ambiente aos meus clientes? Colocando os quadros tortos (figura 3), nas paredes? Devo dar voz aos meus clientes, que têm vontade de comunicar as suas ideias? Resolvo o problema com um quadro com giz, para as poderem partilhar (figura 4)? Com a possibilidade de os clientes escreverem nos seus copos (figura 5)? Estas questões são focadas em empresas maiores, como a Starbucks, (Serwer, 2004, p.58) em escalas diferentes, mas vemos a Monlou como sendo um bom exemplo do que pode ser feito a nível local, de diferenciação focada numa região geográfica específica (Aveiro) e para uma clientela específica jovem (de estudantes) (Porter, 1980).

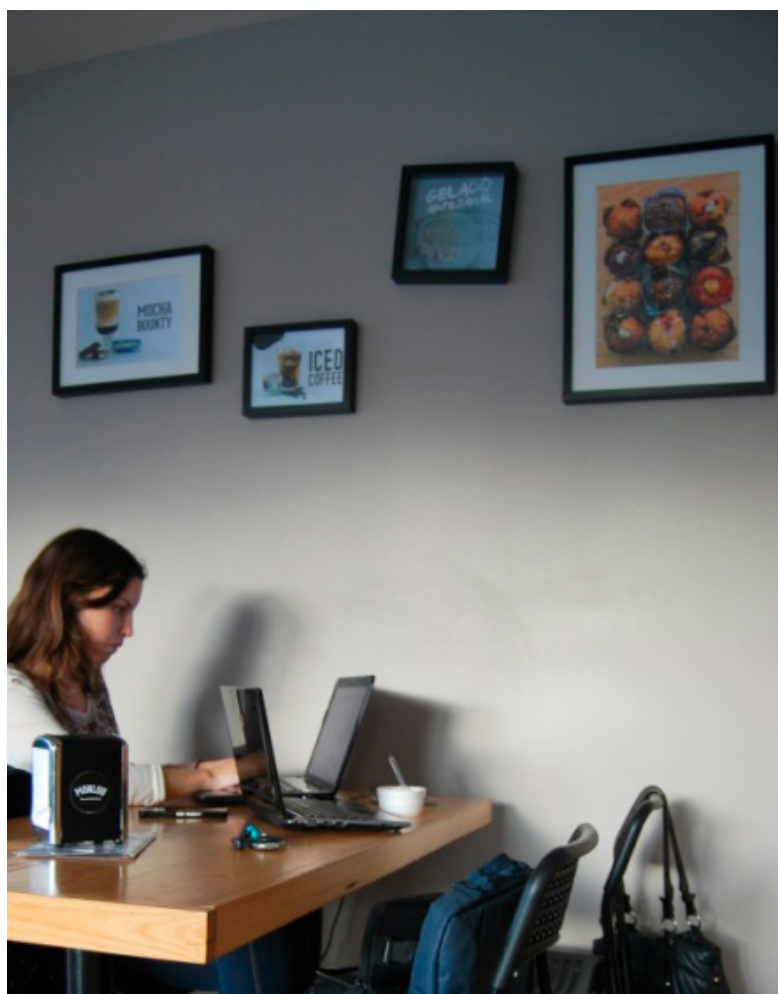


Figura 3. Quadros tortos na Monlou



Figura 4. Quadro de giz na Monlou



Figura 5. Copo da Monlou com apontamento escrito pelo cliente

Interessará assim a formação académica para o sucesso (York, 2015) das organizações, mas talvez mais importante será o encontrar a vocação e a atividade em que somos ou podemos ser excelentes (exemplos de pessoas que não acabaram o seu curso superior são o já referido Steve Jobs, co-fundador da Apple, Mark Zuckerberg, co-fundador do Facebook, e o Bill Gates, co-fundador da Microsoft). Num mercado de trabalho em que os empregos são escassos pode de facto o empreendedorismo ser uma alternativa de emprego, se encarado com espírito inovador e de melhoria contínua, indo-se de encontro à vontade dos clientes.

Partindo para uma crítica construtiva, sugerimos ideias para desenvolver o negócio. Já que a Monlou está situada numa cidade de estudantes, porque não criar um menu económico especial para eles? A criação de uma bebida especial para cada semana ou cada mês, talvez com o mesmo preço “especial”, pode também ser uma boa estratégia para levar o consumidor a experimentar produtos que não consumiria se não existisse uma sugestão. Num lado mais promocional, poderia ser criado um concurso de fotografias partilhadas nas redes sociais dos produtos da Monlou, e o júri seria o número de likes. A aproximação aos clientes é também importante e criar uma forma original de receberem feedback dos mesmos pode ser enriquecedor. O exemplo mais típico é o caderno onde as pessoas deixam uma mensagem ou um desenho.

Uma outra forma de a Monlou se diferenciar dos concorrentes, poderia ser feita através de um loyalty program, que segundo Barnes (2011), citado por Hu (2010, p.543), “is all about how you make them feel”, que pode consistir, por exemplo, num cartão de pontos acumulados com vantagens que leva o consumidor à compra, em oposição a descontos e estratégias relacionadas com os preços. Dado que a Monlou é muito adepta de sentimentos, esta seria uma boa estratégia.

7. Conclusão

O estudo permitiu-nos perceber como é que um pequeno negócio de restauração se pode adaptar a uma cidade como Aveiro. Como em todos os negócios, existem dificuldades, mas o segredo reside em trabalhar o segmento a atingir da melhor maneira possível, usando estratégias adequadas para entregar o valor a que se propõem.

Concluimos que, mais importante que ambicionar um negócio à escala mundial será talvez encontrar uma atividade em que nos possamos expressar e sentir próximos dos nossos clientes – uma atividade em que possamos ser felizes, como SM sublinha, é importante arriscar: “Se algum dia correr mal, correu, mas ao menos no futuro vamos olhar para trás e dizer: ok, arriscámos, inspirámo-nos” e ainda assim proporcionar uma vida digna aos nossos familiares, fruto do nosso negócio rentável e inovador, que poderá assim acabar com final feliz (figura 6).

A figura 7 resume algumas das iniciativas da Monlou, em Aveiro, de forma a estreitar a relação com os seus clientes, e para aumentar a lealdade deste nicho de mercado crescente a nível local, mas também mundial.



Figura 6. Fundadores da Monlou

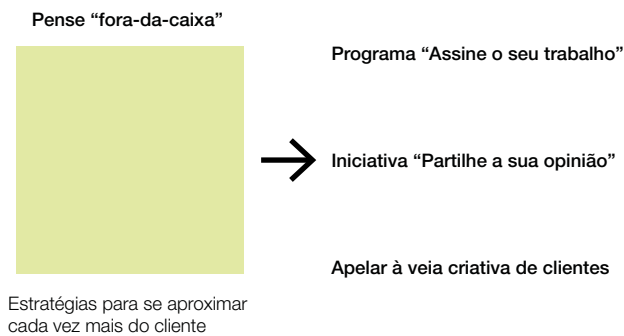


Figura 7. Aproxime-se do cliente pensando "fora-da-caixa" (elaboração própria)

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos sócios fundadores da Monlou, Sérgio Monteiro e Liliana Lourenço, pela disponibilidade para a entrevista, assim como para os diversos contactos realizados ao longo da elaboração deste estudo e da posterior validação do mesmo.

Agradecemos também ao Prof. Dr. Manuel Au-Yong Oliveira pelo feedback dado durante a elaboração do estudo, orientando e enriquecendo o mesmo.

Referências

- Akgün, A., Koçoğlu, I. & İmamoğlu, S. (2013). An Emerging Consumer Experience: Emotional Branding. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 503-508. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.519
- Au-Yong-Oliveira, M., Moutinho, R., Ferreira, J.J.P., Ramos, A.L. (2015). Present and future languages – How innovation has changed us. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(2), 166-182. DOI: 10.4067/S0718-27242015000200012
- Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(4), 10-14. doi: 10.1108/02634509410060695
- FFMS (2013). Poder de compra per capita, PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. Retirado 09-11-2015, de: <http://www.pordata.pt>
- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2010). Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 784–792. doi: 10.1016/j.indmarman.2009.05.016
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskison, R. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. 9ª ed. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hittmár, S., Varmus, M. & Lendel, V. (2014). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194-1198. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.611
- Hu P. (2010). How determinant attributes of service quality influence customer-perceived value. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 53-551. doi: 10.1108/095961101101042730
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster, U.S.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. 14ª ed. New Jersey: Prentice Hall
- Malhotra, N., & Dash, S. (2011). *Marketing research An applied orientation*. 6ª ed. India: Dorling Kindersley.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. 2ª ed. London, UK: Sage.
- Matzler, K., Bailom, F., Eichen, S. & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37. doi: 10.1108/02756661311310431
- Mindrut, S., Manolica, A. & Roman, C. (2015). Building brands identity. *Procedia – Economics and Finance*, 20, 393-403. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00088-X
- Petromilli, M., Morrison, D. & Million, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*, 30(5), 20-28. doi: 10.1108/10878570210442524
- Plotnikova, I., Korneva, O. & Ustuizhanina, A. (2015). Barriers to Innovation in the Implementation of the Investment Strategy: an Empirical Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 166, 369–377. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.12.539
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. doi: 10.1108/11766091111162070
- Serwer, A. (2004). Hot starbucks to go. *Fortune*. Retirado 29-10-2015, de: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/01/26/toc.html
- Visão (2015). Turismo cresceu em Aveiro o dobro da média nacional, revela a região de turismo. Retirado 10-11-2015, de: <http://visao.sapo.pt/lusa/lusaeconomia/turismo-cresceu-em-aveiro-o-dobro-da-media-nacional-revela-a-regiao-de-turismo=f832180>
- York, T. (2015). Defining and Measuring Academic Success. Practical Assessment, *Research & Evaluation*, 20(5), 2-10. Retrieved from <http://pareonline.net/getvn.asp?v=20&n=5>
- Yin, R. (2003). *Case study research – Design and methods*. 3ª ed. Califórnia, USA: Sage.

Apêndice I

Entrevista aos sócios e fundadores da Monlou

Data de fundação da Monlou: 28 de Setembro de 2014

Queríamos começar por perguntar os vossos nomes, idades e área profissional ou de estudo

Sérgio: Eu sou o Sérgio Monteiro e tenho 32 anos. Trabalhava na área da informática.

Liliana: Liliana Lourenço, 27 anos. Trabalhava na Vodafone.

Sérgio: MONteiro e LOUrenço... foi daí que surgiu “MONLOU”

Como foi criada a empresa? De onde surgiu a ideia?

Sérgio: Sempre gostámos deste conceito; quando viajamos procuramos sempre sítios idênticos. Em Aveiro não havia nada disto e achámos... porque não? Ela também gostava muito de doces... (risos). E eu sempre gostei da área dos cafés, então foi juntar o útil ao agradável.

Nós tínhamos um nome, que seria “Go Sweet”, mas soava muito cor de rosa, muito Hello Kitty, o posicionamento da marca era completamente diferente só pelo nome. Surgiu da “Go Pro”, de ser profissional, então nós pensámos em doces. Ela gostou muito. Na véspera de mandar fazer os toldos aquilo não me soou bem. Passámos uma noite a reunir e a escrever nomes. Estávamos ali em cima, no Galeria. Depois comecei ali a juntar... mon-lou. Este termo também existe no francês, mas nem sei bem o que significa, só depois é que descobri. Nessa noite fui para casa e fiz logo o esboço da marca. O logo é simplista, se forem aos EUA encontram muitos deste género. O slogan é simples, teve que ser “cake and coffee house”.

Que apoios ao investimento tiveram?

Sérgio: tivemos felizmente o apoio da nossa família. Ainda pensámos em recorrer a outros meios, mas é muito complicado aceder a esse tipo de créditos. Era necessário previsão de negócios e para nós era difícil porque não tínhamos conhecimento do negócio.

Porque é que decidiram sediar-se em Aveiro?

Sérgio: Somos de cá, é a nossa cidade.

Liliana: Não sou de cá, mas estou cá a morar desde pequena.

Sérgio: Nós tínhamos um espaço na avenida. Nós não temos noção, mas há muita gente que vai e volta para Aveiro de comboio. Houve um dia que me pus à porta desse espaço a contar quantas pessoas passavam ali a pé. Foi uma maneira de fazer um estudo, um cálculo. Escolhi uma hora mais morta para não ter a ilusão de que passava muita gente, de manhã e ao fim da tarde. Assim, fiquei a saber que no mínimo ia ter aquele movimento. O espaço depois foi ocupado e eu entrei em pânico, pois já tinha tudo pensado para aquele sítio. Mas depois encontramos este sítio, que inicialmente ela não gostou muito (Biblioteca Bar), mas transformámos isto. Podiam ter

feito um livro “tudo o que fazer para o seu negocio não correr bem”. Abrimos isto e tivemos uma primeira onda de miúdos do liceu, que ajudou. Aqui o risco é menor, porque tivemos mais tempo para nos adaptarmos e ter feedback, há males que vêm por bem.

Qual a vossa proposta de valor? O que oferecem ou solucionam?

No início, foi mais aquela ideia louca de “se eu não tenho sítio em Aveiro para este produto, vou criá-lo eu”. Temos muita pastelaria, muito café. E depois dá logo o salto para o bar, onde todos falam alto uns com os outros. As pessoas estão muito formatadas para um espaço à noite com cerveja, e não é bem assim. Quisemos alguma coisa no meio. Os hábitos não existem, mas criam-se. No inverno chegamos a gastar 10 litros de leite por noite. Nunca é para as massas, mas existe esse nicho, não é propriamente uma necessidade, criámos essa necessidade. As pessoas chegam, pegam num café e levam.

Acabaram por responder à nossa próxima pergunta, que seria “Qual o mercado que pretendem atingir? Quais os segmentos?”

Consideram que têm concorrência?

Não são uma ameaça, de todo. O facto de não haver concorrência é bom e é mau. É mau porque as pessoas não tendo aqui vão para outras cidades, ao Costa ao Porto, etc. Mas isso nunca fez com que nos encostássemos. Não é por não ter concorrência que paramos, estamos sempre à procura no Instagram ou noutras redes sociais por outras *coffee houses* para tirar ideias. Por outro lado, a concorrência abre mais o mercado, começa a implementar mais o conceito no mercado e a criar mais a necessidade.

Qual a vossa imagem de marca? Que sensações pretendem despertar no consumidor?

Isto pode parecer um bocado conversa de marketing... Mas não sei, nós gostamos de despertar sentimentos e de deixar as pessoas contentes. É do género... criar o sentimento. Não é só o produto, é a experiência de vir cá. Despertar os sentimentos, ver as pessoas a tirar fotografias e a ficarem contentes. Gostamos que escolham o nosso espaço não por estar perto, mas por gostarem. Nós gostamos do Choupana, mas sempre que vamos lá precisamos do telemóvel para o GPS mas sempre que lá chegamos adoramos.

Qual o vosso foco? Custo, diferenciação?

Apostamos mais na qualidade, não queremos competir pelo preço. A qualidade tem custos, e nós preferimos. Há exatamente os mesmos produtos noutros sítios, mas prendem-se ao “conceito” para marcarem preços mais elevados.

Têm uma página no Facebook e uma conta no Instagram. O que acham das redes sociais?

É uma grande responsabilidade. Têm uma força muito grande, pois tanto nos elevam como nos podem deitar abaixo de um momento para o outro. Nas redes sociais, os comentários negativos têm um grande impacto.

Quais as estratégias que adotam ao nível de produção?

Temos fornecimento de produtos, é tudo emprorado no momento. Não temos fabrico próprio.

É muito difícil arranjar fornecedores para muitos tipos de produtos. Os aromas especiais, por exemplo – trabalhamos com os mesmos que o Costa Coffee – têm um fornecedor especial com um rótulo especial. É muito difícil chegar aos produtos, eu abri *n* portas para chegar a alguns fornecedores que não forneciam cá para Aveiro. Dificuldade de ser pioneiro e aceder aos canais de distribuição... Tivemos uma dificuldade com um tipo de leite que deixou de ser fornecido, os leites não são todos iguais, a forma de o trabalhar, etc. usamos o leite Vigor meio gordo fresco, para manter o padrão elevado de qualidade. Tivemos que aprender. Uma coisa que aprendi é que há males que vêm por bem, mas temos que nos adaptar a isso e seguir sempre o nosso caminho.

Nunca iria servir algo que não tenha mau aspeto, as pessoas tiram fotos e partilham nas redes sociais. Tem um grande impacto.

A vossa linha de produtos é vasta e procuram sempre responder ao que o consumidor procura. Como obtêm esse feedback?

Nós abrimos o espaço não foi porque estava na moda; porque não, não havia nada em Aveiro. Foi porque gostávamos disto, sempre que íamos a outros lados íamos a sítios destes. Estamos aqui, mas não estamos descansados, estamos sempre a pensar em novas ideias. Produtos de verão, produtos de Natal, como vai ser a decoração, que produtos vamos lançar, conforme a época do ano. Mas tem que ser sempre diferente dos outros espaços. Inspiro-me muito em modelos como o Starbucks ou o Costa Coffee, então não tenho noção do que se passa aqui ao lado. Procuramos atingir esse patamar de qualidade. Experimentamos um mocca de um local que gostamos e provamos, “ai sabe ao nosso”, está bem.

Não temos nenhuma formação nisto, não tínhamos conhecimento. Tirei um curso de barista antes de abrir a Monlou e nunca tinha mexido numa máquina, nunca tinha tirado um café. Já tinha a ideia de abrir alguma coisa assim.

Qual a linha de produtos com mais saída? É esse o mais diferenciado?

Nós temos aqui umas torradas e umas tostas mistas enormes, que saem na mesma. Os muffins saem muito, as cookies saem bastante. Normalmente são os mais diferenciados que mais saem. De bebidas, no verão os frapées e os chás gelados saíram a pontapé. Na altura do verão, ainda que Aveiro seja uma cidade pequena, o centro do turismo é apenas no Rossio, aqui não se passa nada. O que nos vale e chama pessoas são estes produtos mais diferenciados.

Qual a constituição da vossa equipa? Como comunicam entre vocês?

Ainda somos só nós os dois. Tivemos uma experiência de dois dias e meio com uma pessoa... Isto tem limitações porque nós somos os empregados, os *marketeers*, os gestores, tudo. Somos o faz tudo aqui... Agora aos poucos vamos delegando responsabilidades. O problema é quando temos vícios no ramo, mas foi um erro porque não queríamos apenas servir, queríamos servir bom. O “até está bom” não funciona, aqui não pode haver isso. Já meti muita coisa ao lixo por

achar que não tinha apresentação, só o resultado do meu melhor trabalho vai para a mesa do cliente. Então essa experiência que tivemos não correu bem. Queremos introduzir novas pessoas, mas tem que ser com calma. Não temos as capacidades de recrutamento do Starbucks, de formação de um mês por colaborador.

Como podem medir o vosso crescimento no vosso ano de existência? Qual o fator chave de sucesso?

A fase de adaptação foi muito complicada, de setembro do ano passado a julho deste ano só conseguimos fechar 5 dias. A nossa época baixa é no Verão, quando os estudantes se vão embora. Estar aqui dentro não é fácil, as pessoas querem esplanada, mas neste sítio a lei proíbe, este ano permitiram esplanada frontal.

Quanto aos fatores, são 3, no meu ponto de vista. E não sou nenhum estudioso, mas vejo. Espaço simpático, agradável, onde se sintam bem. O outro é qualidade do atendimento, não tao formal, mas também não pode ser “abandado” e descontraído demais. Ser um descontraído, mas educado. E a qualidade dos produtos. Acho que são os três pontos-chave para o sucesso. É claro que há outras variantes, como o público, que há idades em que preferem o preço à qualidade e a partir de uma certa idade já preferem a qualidade ao preço. Acho fundamental encontrar pontos em que podemos melhorar, também. Nunca há perfeição, mas tentamos sempre melhorar, identificamos sempre uma ou outra.

Quais os vossos investimentos contínuos?

Foi basicamente de reciclar o recheio que aqui estava do antigo café. Nós fizemos o chamado trespasse, de onde quase não aproveitámos nada. Tivemos que ir juntando para a máquina de lavar loiça, frigorífico lá para trás, televisão nova, arranjar resistência.

Publicidade paga: zero. Este verão rendemo-nos à primeira publicidade paga, num mapa de roteiros turísticos, criou-se um pontinho para a Monlou.

Não há melhor publicidade do que a das próprias pessoas a fazerem-na. As pessoas vêm, se gostam passam a palavra e depois trazem pessoas amigas. Gosto de ver caras novas, que nunca vi cá.

Qual o propósito do vosso desenho de marketing? Logótipo, espaço...

A nossa *coffee house* é um conceito português, apenas inspirado nas americanas. Temos um espaço pequeno e simples. Publicidade zero, não aceitamos cartazes enormes de cerveja ou de coca-cola. Prefiro não ter visível, não criar distrações.

Os quadros estão tortos, e não é por acaso. A malta reparou que os quadros estão tortos, prestam atenção às fotografias e levam-nas a consumir os produtos das imagens. Uma marca queria vir para aqui meter um frigorífico gigante vermelho, mas não tinha nada a ver com o nosso conceito... ficaram um bocadinho chateados quando lhes disse que não.

Isto de ser empreendedor está na moda, mas pode ser cansativo. Alguma vez pensaram em acabar com a MONLOU?

Felizmente nunca pensámos “isto não é para nós”. O cansaço é muito, mas as dores de cabeça costumam ser boas. Eu prefiro ter 10 pessoas que gostam da Monlou do que obsessão, que vêm todos os dias durante um mês e que depois deixam de vir. A Monlou é um dos poucos espaços que se deram ao luxo de fechar durante um mês. Fomos nós, o Convívio e o Ramona. Fora isso, fechámos apenas 5 dias. Precisamos do nosso tempo, até para a nossa cabeça andar bem. É um bocado “puxadito”. Mas se me perguntares se preferia como estava antigamente... Eu digo não. Uma pessoa fica toda contente com o lançamento de um novo produto, é uma loucura. O *pumpkin spice*, para o Halloween, por exemplo, fiquei todo contente quando chegou, espero que seja uma loucura. Se algum dia correr mal, correu, mas ao menos no futuro vamos olhar para trás e dizer “OK, arriscámos”; inspirámo-nos.

Quais os vossos planos futuros?

Vamos apostar mais na marca, melhorar os copos, criar canecas, a ideia do *refill*. Uma coisa são os sonhos, outra são os objetivos. Acabámos de completar um ano, e o ano de inauguração não deve servir como exemplo, no primeiro meio ano vem quem fica e quem não fica, logo tens um volume de negócio que não corresponde à realidade. Depois estabiliza; no verão e no inverno há novos picos. O objetivo é estabilizar, eu tenho um mapa/bíblia da Monlou que não falha, está tudo direitinho: o que se faz, que produtos lançar. Por outro lado, há o Facebook que serve para acompanhar e verificar para trás o que fizemos. Depois a ideia é replicar o que funciona, mas acrescentar sempre algo. Nós temos produtos que vamos lançando e deixamos sempre outras ideias para o Natal, por exemplo. Conforme criámos as especialidades de verão, vamos criar especialidades de Natal. Vamos também criar os copos do *refill*, em que as pessoas pagarão apenas a bebida e será descontado os 20 cêntimos do copo cada vez que vierem cá com ele para voltar a encher. Temos também o objetivo de introduzir pessoas, para nos tornarmos mais independentes, para pensarmos noutras coisas e noutras hipóteses. Está nos objetivos, sonhos e ambições procurar outros trabalhos. Pode-se passar para outro sitio cá ou outro fora de Aveiro, desde que faça sentido.

Estamos a pensar em apostar aqui um pouco na marca, ao lançar t-shirts com uns desenhos engraçados para menina, menino e bebé. Fui eu que projetei essa ideia, mas não tenho *skills* para as fazer, então vamos recorrer a um profissional do *design* para nos ajudar

No futuro não me vejo aqui fechado como vejo alguns senhores com cinquenta anos fechados em pastelarias.

Reparámos naqueles postais que estão ali ao fundo expostos na parede. São um novo segmento?

Os postais são de uma cliente nossa. Estão relacionados com a cidade de Aveiro, estamos a vendê-los aqui para a ajudar e para nos integrarmos mais na cidade.

Nexx Helmets – Um Caso de Estudo sobre a Inovação No Design Do Produto

Ana Margarida Quintela dos Santos Cruz¹, João Gil Gonçalves Rocha da Silva²,

Pedro Miguel Mira Martins³, Soraia Filipa Loureiro Coimbra de Sousa⁴

Universidade de Aveiro (PORTUGAL)

¹amcruz@ua.pt, ²joaogil07@ua.pt, ³p.martins@ua.pt, ⁴soraiafilcoimbras@ua.pt

Resumo

O ambiente competitivo de hoje leva a que empresas como a Nexx Helmets necessitem de inovar a nível do produto de forma a manterem a sua vantagem competitiva. Este artigo mostra como a empresa Nexx Helmets tem apostado na inovação no design de capacetes de motociclismo, tanto a nível estético como funcional, como principal estratégia de crescimento e de diferenciação dos seus concorrentes. Com apenas quinze anos de existência, a empresa compete atualmente ao lado de grandes marcas internacionais, tendo já realizado parcerias com multinacionais como a Hugo Boss, a Swarovski e a Touratech. São também descritos os métodos de gestão e de organização utilizados pela empresa como o do Kaizen Institute ou o método dos cinco S's e as tecnologias de ponta a que recorre, de forma a maximizar a produtividade e, conseqüentemente, crescer no mercado em que está inserida. No fim, são apresentadas e analisadas conclusões relacionadas com a empresa estudada, desde uma perspetiva crítica.

Palavras-chave: Estratégia, inovação, design, vantagem competitiva, capacetes.

1. Introdução

O ambiente empresarial competitivo de hoje leva as empresas a apostarem cada vez mais na inovação dos seus produtos e serviços (Oliveira e Ferreira, 2014), de forma a aumentarem a sua vantagem competitiva. A indústria de capacetes de motociclismo não é exceção. A empresa portuguesa Nexx Helmets soube aproveitar as oportunidades de mercado existentes no início do século e apostou no design de capacetes inovador, tanto a nível estético como a nível da funcionalidade do capacete, garantindo altos níveis de segurança e conforto.

Ao longo deste artigo são fornecidas informações acerca da origem e evolução da empresa Nexx Helmets nos seus quinze anos de existência, assim como os fatores mais relevantes do seu sucesso. É ainda explicada detalhadamente a metodologia de pesquisa utilizada para a realização do presente caso de estudo.

Numa primeira parte, é feita uma apresentação sucinta da história da empresa. Seguidamente, parte-se para a estratégia de crescimento utilizada pela empresa, onde são mencionadas as principais conquistas da mesma em termos de inovação no design de capacetes. São também referidas as estratégias de gestão utilizadas pela empresa, de forma a criar vantagem competitiva.

Por último, é fornecido um conjunto de conclusões e observações acerca da estratégia da empresa estudada, evidenciando um ponto de vista crítico acerca da mesma.

2. Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente caso de estudo consistiu na revisão de artigos científicos sobre inovação, design e customização, nomeadamente no setor dos capacetes de motociclismo; pesquisas no website da empresa e noutros relacionados com o setor, como por exemplo, websites de *reviews* de capacetes; e ainda, numa entrevista realizada ao CEO e fundador da empresa Nexx Helmets, Hélder Loureiro (que trabalhou, anteriormente, na concorrente CMS, durante cerca de uma década). Também foram revistos catálogos de produtos e outros materiais relacionados com a história da empresa, fornecidos pelo próprio CEO.

Assim, numa primeira fase, recorreu-se ao website da empresa de modo a recolher informação essencial sobre a história da mesma e sua evolução.

Posteriormente, foram analisados artigos e notícias online relacionados com a empresa e *reviews* de respetivos produtos elaboradas por diversos websites de motociclismo.

Após a recolha de informação sobre a empresa, foi realizada a entrevista ao CEO da Nexx Helmets na respetiva fábrica, localizada no concelho de Anadia. Na entrevista, que durou 70 minutos, foram formuladas perguntas acerca dos motores de inovação da empresa, dos tipos de inovação da mesma, dos produtos mais inovadores e com mais sucesso no mercado, da estratégia de gestão seguida, entre outras consideradas relevantes para a construção do caso. Também foi realizada uma visita às instalações da fábrica, onde foram mostrados os processos e as tecnologias inerentes à produção dos capacetes.

Seguidamente, procedeu-se à transcrição da entrevista e à pesquisa de artigos científicos relacionados com a inovação no design e customização, como instrumentos de fundamentação do estudo em questão. A maioria dos artigos encontrados não referiam especificamente o papel da inovação no design de capacetes e, portanto, o conteúdo de cada artigo foi analisado cuidadosamente de modo a encontrar informação relevante que pudesse ser aplicada e relacionada com o tipo de indústria da empresa estudada.

Foram selecionados artigos dos jornais *European Journal of Innovation Management*, *Journal of Business Strategy*, *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, *International Journal of Industrial Ergonomics*, *Accident Analysis & Prevention* e *Experimental Mechanics*.

Também se recorreu à pesquisa de artigos de outro foro, como documentos de patentes, no âmbito da inovação no design de capacetes que proporcionaram informação válida e específica sobre a importância da inovação no design dos mesmos.

3. A empresa Nexx Helmets

A empresa Nexx Helmets (também conhecida por Nexxpro, Lda) é uma companhia portuguesa que desenha e produz capacetes para motociclismo (Nexx Helmets, 2015b). A empresa foi fundada em abril de 2001 e um ano depois inicia a sua produção (Nexx Helmets, 2015b). Desde cedo se distinguiu pela sua inovação no ramo dos capacetes para o motociclismo, apesar da forte concorrência das indústrias deste tipo. Foi a primeira empresa a criar um capacete completamente revestido de ganga, inovação que permitiu que o nome da marca se tornasse conhecido no mercado global.

Porém, não é só na modernização estética que a Nexx investe o seu tempo. Em 2014, lançaram o modelo patenteado SWITX que permitiu reinventar o processo de produção e chegar a vários argumentos-chave de venda (Nexx Helmets, 2015a). Com o sistema COOLING COVER TECH®, que aguarda patente, este capacete goza de um sistema de ventilação modernizado.

A presença da empresa ultrapassa fronteiras. “Atualmente a marca é representada em 56 países espalhados pelo mundo com perspectivas de a curto prazo estender a sua representação a novos mercados.”, pode-se ler no website da empresa. A companhia está também presente nas maiores feiras do setor, como a INTERMOT e a EICMA (Nexx Helmets, 2015a).

“A Nexx Helmets oferece o mais alto nível de segurança”. Para garantir a segurança dos clientes, todos os capacetes Nexx são submetidos a rigorosos testes e cumprem a norma europeia (ECE 22-05), certificados pelo laboratório mais respeitado do mundo, o IBSR (Bélgica), e as normas DOT (EUA) e NBR 7471 (Brasil) (Nexx Helmets, 2015a).

Como prova do sucesso da marca a nível internacional, bastará dizer que foram formadas parcerias para o desenvolvimento de novos capacetes com conhecidas marcas mundiais como a Hugo Boss, a Swarovski, e mais recentemente, a Touratech.

3.1. A inovação no design como estratégia de crescimento

Desde a sua fundação que a Nexx Helmets prima pela diferenciação no design de capacetes para motociclismo, focando-se em fabricar capacetes com materiais de alta qualidade e com um design original e futurista. “A Nexx sempre teve uma filosofia completamente diferente. É uma empresa profissional, focada em fabricar produtos de média e alta gama”, afirmou o CEO da empresa, durante a entrevista.

Em 2001, foi a primeira empresa em Portugal a usar tecnologia para a produção de capacetes em fibra de vidro. A fibra de vidro é relativamente barata e atinge performances mecânicas razoavelmente boas (Fernandes & Sousa, 2013). Os materiais feitos a partir de fibras têm um rácio de fraturação muito mais baixo quando comparados com cascos de plástico, que quebram muito mais frequentemente e o seu ressalto é muito maior do que o de um constituído por materiais com fibra de vidro, o que torna os capacetes de plástico menos eficazes e conseqüentemente menos seguros (Fernandes & Sousa, 2013). A Nexx possui capacetes do tipo *full-face*, *open-face*, *maxi-jet*, *dual* e *Switx* (Figura1), categorizados de acordo com duas linhas de capacetes: X (gama desportiva) e SX (gama urbana), de forma a responder às necessidades diferentes dos motociclistas. A empresa possui também uma linha de capacetes feminina e uma para crianças.



Figura 1. Todos os tipos de capacetes comercializados pela Nexx Helmets (Nexx Helmets, 2015b)

No entanto, foi a gama dos capacetes de linha urbana (gama SX), especialmente o modelo SX60 Vintage, que lançou a marca no mercado internacional em 2004 (Nexx Helmets, 2015b). O SX60 Vintage combina o uso de pele com precisos pespontos e letterings bordados. O modelo trouxe novos materiais para o fabrico de capacetes (Nexx Helmets, 2015a).

“Estava em Paris e li que o mercado de scooter estava a crescer, e percebi que o capacete típico era básico, esférico e que não tinha um design bonito (...) [a gama urbana] foi um sucesso tremendo em Milão, onde afirmaram nunca ter visto nada igual numa feira. Tínhamos filas de distribuidores que queriam reunir-se connosco. Fomos pioneiros na conceção de um capacete urbano, seguro e bonito, (...) e propusemos o design como base da nossa marca”, afirmou o CEO, aquando da entrevista.

A partir desse momento, a marca continuou a apostar em capacetes de alta qualidade, mas com um elemento chave de diferenciação – o design inovador.

Em 2000, um designer dos EUA, Marix Williams, tentou aplicar uma patente de um design tridimensional para capacetes de motociclismo. Ao estudar o mercado de capacetes daquele ano, o designer verificou que muitos motociclistas eram relutantes em usar capacetes. O designer constatou e referiu no documento da aplicação de patente que “(...) a major reason for non-use of helmets stems from the perception that motorcycle helmets are not image enhancing” (Williams, 2000, p.5). O autor afirmou também que “in the last 50 years no great advances have been made in the fashionability or appearance value of helmets” (Williams, 2000, p.5) Ao comparar as afirmações do autor da patente com a afirmação do CEO da Nexx acerca dos capacetes urbanos para o mercado de scooter de 2004, constata-se que a Nexx soube aproveitar as oportunidades de mercado que existiam no início do século.

No passado, a inovação no design de produto limitava-se apenas a empresas e indústrias específicas, mas no mercado competitivo de hoje, tem-se tornado uma matéria de sobrevivência (Abecassis-Moedas, 2006 citado por Buffington et al., 2011), e o mercado de capacetes para motociclismo não é exceção.

A concorrência direta da Nexx (defina-se, neste caso, como o grau de competitividade entre empresas que oferecem produtos/serviços no mesmo mercado de ação (PME, 2014)) inclui, maioritariamente, dois fortes adversários a nível nacional, a NAU e a CMS, e um outro que pode ser considerado o maior rival da empresa a nível internacional, a Shoei. Com o foco direcionado para a gama de topo, a Nexx viu-se desde cedo cercada tanto pela NAU como pela CMS, que chegaram inclusive a copiar conceitos da Nexx (facto suportado pelo sucesso relativamente

rápido da marca no mercado nacional), como afirmou o CEO durante a entrevista. Apesar de possuir patentes para a maior parte das áreas críticas onde focam a inovação (nomeadamente nas linhas mais originais de design e nos materiais mais diferenciadores) a marca admite que é praticamente impossível controlar o problema do plágio, já que basta às marcas concorrentes mudar apenas pequenos pormenores para que seja legal a conceção de produtos idênticos. Para além dos dois maiores rivais a nível nacional, a Nexx enfrenta ainda a ameaça chinesa, o local a que recorrem os concorrentes apostados em copiar os modelos originais da marca e que querem fugir ao pagamento de propriedade intelectual. A nível internacional é a Shoei, marca Japonesa registada em 1958, uma das que mais diretamente compete com a Nexx, em termos de qualidade e filosofia de construção. Pioneira na utilização de materiais inovadores como a fibra (também utilizada pela Nexx como fator diferenciador nos seus produtos) ou Kevlar® (Shoei, 2015), em 2003 a marca Shoei apostou numa linha intitulada “X-Spirit”, promovida na altura como o capacete de motociclismo mais seguro do mundo. Embora com um passado histórico muito diferente, ambas (Nexx e Shoei) se encontram num leque das melhores empresas produtoras de capacetes de motociclismo em todo o mundo, apesar de a Shoei ter alcançado a visibilidade internacional há quase 50 anos (em 1965, com o contrato com a Honda) e a Nexx tê-lo conseguido com apenas 15 anos de existência (informação cedida em parte pelo CEO da Nexx durante a entrevista).

Em 2006, a Nexx Helmets prova mais uma vez o compromisso com o design inovador e desenvolve a ideia arrojada de criar um capacete totalmente revestido em ganga. O SX60 Denim rapidamente deslumbra a crítica mundial, sendo mencionado em diversos blogs, sites e revistas (Nexx Helmets, 2015a). Hoje em dia, o SX60 Denim é um dos modelos mais reconhecidos da Nexx e uma verdadeira personificação do espírito criativo da marca (Nexx Helmets, 2015a).

Em 2008, a empresa lança o revolucionário modelo X30 criando um novo segmento de mercado – os Maxijet (Nexx Helmets, 2015a). O X30 foi o segundo modelo desenhado e composto pela Nexx e a ideia era criar um capacete *flip-up* inovador que tivesse a mesma segurança de um capacete integral (WebBikeWorld, 2011a). “*The rotating visor snaps into this chin bar to form what is likely to be a more robust protective shell than most or all of the flip-up helmets we’ve tried (...)*” (WebBikeWorld, 2011a). Para além disso, o design inovador volta a ser salientado – “*Probably the most unique feature on the X30 is the design of the rotating visor, which is unlike any of the other flip-up or modular helmets we’ve reviewed*” (ibid.).

Em 2011, na linha dos capacetes XR1.R, o modelo XR1.R Diablo lançado pela Nexx tornou-se no primeiro capacete integral totalmente revestido com couro sintético (melhor que couro para resistência mecânica e química) e um dos mais originais do mercado, elaborado com tecnologia de ponta e alvo de intensos testes acústicos em túnel de vento (Nexx Helmets, 2015a). Ainda no mesmo ano, a empresa lança no mercado o novo Maxijet X40, desenvolvido a partir do pensamento daquilo que se espera dos capacetes do futuro. O modelo antevia o potencial de lançar uma nova tendência para um novo tipo de engenharia e conforto ergonómico (Nexx Helmets, 2015a). “*The X40 was conceived for function, not form. The helmet quickly converts from full-face to open-face configurations by removing or replacing the chin bar sections.*” (WebBikeWorld, 2011b).

Em 2013, doze dos melhores capacetes integrais do mercado, com preços entre os €149 e os €250, foram submetidos a rigorosos testes de estrada e de laboratório pela conhecida revista

alemã Motorrad, e o modelo XR1.R é premiado “Test Winner” (Nexx Helmets, 2015a).

“The Nexx XR1.R is the company’s first full-face helmet, and although they could have taken the easy way out by cribbing an existing design, Nexx has instead delivered a helmet that has both a unique style and some very interesting features. (...) These include ultra-light weight, excellent ventilation, probably the best field of view out the eye port of any motorcycle helmet we’ve reviewed. Also, a unique padding system that allows owners to customize the internal shape.” (WebBikeWorld, 2009).

Em 2014, a Nexx ultrapassa todas as expectativas ao lançar o modelo urbano mais revolucionário de todos os seus capacetes. O Switx SX.10, alvo de uma menção honrosa pelo Red Dot Award em 2014, é o futuro dos capacetes abertos: um capacete com o mais avançado sistema de ventilação alguma vez desenhado para um capacete aberto (Nexx Helmets, 2015a) e possível de ser customizado pelo cliente, pois a capa, as anilhas e os botões do visor podem ser substituídos por outros de outras cores, permitindo fazer diferentes e inúmeras combinações, pois existem mais de 20 cores à escolha no mercado. O novo sistema de ventilação Cooling Cover Tech® (Figura2), patenteado pela Nexx, atua a partir de um mesmo centro de rotação do casco do capacete. Uma vez que a capa do capacete está separada do casco, esse centro de rotação permite que o motociclista mova a capa do capacete para trás ou para a frente de modo a expor as várias aberturas existentes no casco que permitem a circulação do ar (Nexx Helmets, 2015a). *“In activities involving motion, forced convection is an important mode for heat loss: its magnitude depends on the temperature difference between the skin and the air flowing over it.” (Bogerd et al., 2015).* Para além disso, uma vez que as anilhas são substituíveis, a viseira interior pode também ser mudada por outras de colorações diferentes.

Segundo Mugge et al. (2009), *“a promising strategy is to offer consumers a role in the product development process through product personalization. Product personalization is a process that defines or changes the appearance or functionality of a product to increase its personal relevance to an individual”* (Blom, 2000; Blom & Monk, 2003; McKay, 2007, citados por Mugge et al., 2009, p.79). Quando os consumidores personalizam os seus produtos, eles assumem um papel ativo como co-designers dos seus próprios produtos (Mugge et al., 2009). Desta forma, o resultado é um produto que responde profundamente às necessidades e gostos dos consumidores (Franke & Piller, 2003; Dellaert & Stremersch, 2005; Schreier, 2006, citados por Mugge et al., 2009), o que cria valor para o cliente e aumenta a vantagem competitiva da empresa. *“Personalizing the functionality and/or form of a product can increase the value offered to consumers, and personalized products can provide companies with a competitive advantage”* (Whyte & Davies, 2003; Piller & Müller, 2004, citados por Mugge et al., 2009, p.80).



Figura 2. Sistema de ventilação COOLING COVER TECH® do Switx SX.10 (Nexx Helmets, 2015b)

Os críticos do website Web Bike World referiram acerca do SX.10 que *“the Nexx SWITX (“Switch”) SX.10 helmet is a radical new take on motorcycle helmet design. (...) [and] is certainly one of the most unique motorcycle helmets ever and it’s a very clever design that is simple, functional and easy to use.”* (WebBikeWorld, 2014).

Na altura da menção honrosa atribuída à Nexx, o júri do Red Dot Award afirmou: *“The SWITX SX.10 captivates with its interchangeable cover which allows bikers to choose their own individual colour combination.”* (Red Dot Award, 2014). Todos os capacetes acima referidos estão presentes na figura 3.



Figura 3. Capacetes acima referidos no texto (Nexx Helmets, 2015b)

A importância da inovação no design também é abordada por Kumar (2009, pp.91-92) que afirma que *“Design innovation is becoming a powerful basis for companies to compete in global markets. (...) Innovations conceived by carefully integrating design processes with business and technology have a better chance of achieving high user value and economic value, leading to greater adoption and market leadership. (...) In design innovation, the emphasis is to create innovations that have a good fit with users.”*

Desta forma, a inovação no design de produto deve ter como objetivo primordial a resposta às necessidades e desejos dos consumidores.

Kumar (2009, p.91) afirma também que *“(…) as more companies catch up to the best practices in these areas of innovation, they find that to stay competitive, they need to switch their innovation focus, paying more attention to creating offerings that fit people’s daily lives. Attention is shifting from achieving efficiency to creating desirable user experiences and thereby greater adoption.”*

Segundo Kumar (2009), a prática de inovação é uma atividade colaborativa, pois as pessoas com diferentes competências dentro da empresa devem participar no processo de inovação. *“People with competency in various fields need to come together to make the process thorough, inclusive, and valuable”* (Kumar, 2009, p.94). Contudo, essa colaboração começa, agora, a estender-se também aos consumidores finais que já começam a ser integrados no processo de desenvolvimento do novo produto, já que é neles que deve estar o foco durante a conceção do mesmo (Kumar, 2009).

A Nexx Helmets, por exemplo, testou o modelo XR1.R com motociclistas, de modo a obter *feedback* e conselhos antes do produto ser comercializado (WebBikeWorld, 2009). O CEO da empresa afirmou também na entrevista que durante o processo de desenvolvimento do novo produto têm em extrema consideração as necessidades e o conforto do consumidor final, até porque ele próprio é motociclista e entende perfeitamente as necessidades dos mesmos.

Por outro lado, as parcerias estabelecidas entre multinacionais (como a Hugo Boss, Swarovski e Touratech) e a Nexx são um exemplo de colaboração inter-organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos. O resultado do trabalho em conjunto com a Hugo Boss, por exemplo, foi a criação do HUGO BOSS Motorcycle Helmet HB.01 (Fig 4). Durante a entrevista, o CEO comentou o início da parceria com a Hugo Boss: *“(...) Fizeram toda a pesquisa de mercado, referenciaram três marcas e seguiram essas marcas durante um ano. (...) Felizmente escolheram-nos a nós e depois de virem ter connosco numa feira e de se apresentarem, propuseram trabalho conjunto entre as duas marcas. Verificaram que durante esse ano de pesquisa a nossa qualidade se destacava, até porque inovamos com materiais de adorno no exterior e interior dos capacetes que fizeram toda a diferença, incluindo napas, metais, borrachas, entre outros. Quem falou connosco foi exatamente o diretor criativo da Hugo Boss Black, que referiu que temos uma consistência quase própria de indústria automóvel, e apontou a qualidade dos nossos produtos como fator-chave para a decisão a nosso favor.”*



Figura 4. HUGO BOSS Motorcycle Helmet HB.01 (Nexx Helmets, 2015b)

A parceria que se seguiu foi celebrada com a Swarovski. Conforme afirmou o CEO, em entrevista: *“A Swarovski entra no seguimento da parceria com a Hugo Boss, que a cada dois anos aposta num novo mercado. (...) Dentro do motociclismo, observou três marcas concorrentes e escolheu a Nexx.”* Foi criado, como resultado, o Luna (SWAROVSKI ELEMENTS) (Figura 5).



Figura 5. Luna (SWAROVSKI ELEMENTS) (Nexx Helmets, 2015b)

A mais recente parceria foi efetuada com a Touratech. Esta empresa é a líder no mercado de acessórios de motociclismo *touring* e de aventura. Trabalham motos como a BMW R1200GS, a BMW F800GS e a KTM 990 (Touratech, 2015).

Falando sobre esta parceria, o Sr. Hélder Loureiro afirmou que *“a Touratech (...) andou também a fazer uma pesquisa no mercado e acabou por trabalhar connosco. (...) ainda não tinham encontrado uma marca para os capacetes que queriam fazer, pois partem do pressuposto de que a parceria tem que ser obrigatoriamente europeia. Por isso escolheram-nos pela qualidade, pelo design e por sermos europeus.”* Como efeito desta relação, foi desenvolvido um capacete em conjunto que tem duas etiquetas, isto é, foram criados dois modelos (o Nexx XD1 e o Touratech Adventuro), com diferenças pontuais (Figura 6). (ForMotorbikes, 2015).



Figura 6. Semelhanças entre o XD1 e o Adventuro (ForMotorbikes, 2015)

3.2. A inovação vem de dentro

De modo a continuar na senda da inovação, a Nexx aposta em tecnologia inovadora e em métodos e práticas de gestão com objetivos de eficiência e eficácia. Na entrevista, o CEO comentou que *“inovamos muito na produção. Por exemplo, nos equipamentos, fizemos parceria com uma empresa na construção de um robot a jato de água para cortar os capacetes, o que levou a ganhos produtivos, de tolerância e de qualidade.”*

“In this new technology, the cutting action is performed by abrasive particles that are accelerated and contained in high-velocity waterjets. The waterjets are formed by water at very high pressures (up to 400 MPa) being forced through small sapphire orifices (from 0.25 to 1.5 mm in diameter)” (Hashish, 1988, p.159).

O CEO afirmou também que estão a investir numa nova linha de pintura através de raios UV.

Em 2007, a Nexx decidiu recorrer ao Kaizen Institute de forma a melhorar, a reestruturar e a inovar nas práticas de gestão da empresa. O Kaizen Institute é a consultoria original de gestão *lean* fundada em 1985 por Masaaki Imai. O Kaizen trabalha com os clientes, orientando-os através da implementação do Kaizen (*Kai* (japonês) = mudança; *zen* (japonês) = ser melhor) a fim de criar processos que tornem os problemas evidentes, enquanto treinam e desenvolvem as suas equipas para resolvê-los. A equipa do Kaizen Institute aplica as metodologias *lean* em todos os setores de atividade (Kaizen Institute, 2015). Na entrevista, o CEO confessou que *“(...) se não fosse o sistema Kaizen não teria sido possível produzir num espaço (fábrica) tão pequeno. Quanto à flexibilidade também nos ajudaram muito.”* Continuou descrevendo os processos desenvolvidos pelo Kaizen Institute na sua empresa: *“É uma formação de 5 líderes, o Kaizen-team, onde se faz uma formação e treino, o diagnóstico da empresa e o cálculo de tempos, desenhando tudo em papel (todo o fluxo e melhorias possíveis). Basicamente, o sistema Kaizen é um sistema de combate ao desperdício. Do trabalho conjunto com o Kaizen Institute, conseguimos ganhos bastante elevados e vamos agora começar um projeto novo e mais ambicioso, onde falamos de um crescimento de 15% a 20% resultante da parceria com eles.”*

A Nexx trabalha também em conjunto com a IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação): *“Temos sempre muitos projetos em circulação em conjunto, ao ponto de termos um gestor de conta dentro da própria IAPMEI (gestor a quem ligamos diretamente, um serviço personalizado). Além disso, também fornecem um sistema de consultoria”,* afirmou o CEO na entrevista.

A Nexx segue um método de organização no local de trabalho, o modelo dos 5 S's, também original do Japão, que *“leva os indivíduos a compreenderem melhor o seu papel dentro de uma organização e torna-os parte da pirâmide dos resultados alcançados, fazendo nascer a consciência de que é preciso ser disciplinado mesmo quando não há cobranças (...) têm auxiliado as empresas no processo de melhoria contínua dos produtos ou serviços, principalmente através da mudança cultural, a fim de se obter a vantagem competitiva necessária que será colhida a curto, médio e longo prazo.”* (Bitencourt, 2010 [adaptado do original em português do Brasil]).

As cinco palavras, ou “sensos”, representam uma etapa do programa de implementação dos 5 S's (Faria, 2015).

Estes sensos estão colocados por toda a fábrica de modo a que todos os colaboradores possam lê-los e interiorizá-los, como foi possível testemunhar durante a nossa visita à fábrica.

Os 5 S's são abaixo sucintamente explicados:

- SEIRI: refere-se a evitar o que for desnecessário, ou o “senso de utilização”. Ao separar aquilo que é realmente necessário ao trabalho daquilo que é supérfluo, ou desnecessário, passando-o para outros que possam fazer uso dele ou simplesmente descartando, conseguimos melhorar a arrumação e dar lugar ao novo.

- SEITON: significa deixar tudo em ordem, ou o “senso de organização”. É literalmente arrumar tudo, deixar as coisas arrumadas e em seu devido lugar para que seja possível encontrá-las facilmente sempre que necessário. Assim, evita-se o desperdício de tempo e energia.
- SEISO: significa manter limpo, ou o “senso de limpeza”.
- SEIKETSU: zelar pela saúde e higiene, ou “senso de saúde e higiene”. Para ter um local de trabalho limpo, o colaborador terá de também ter em atenção a sua própria higiene.
- SHITSUKE: disciplina. O colaborador tem de ser honrado e manter uma disciplina de bons hábitos.

(Faria, 2015 [adaptado do original em português do Brasil])

Além dos procedimentos acima referidos, a gestão da Nexx elabora um plano de negócios a cada cinco anos que é revisto a cada três anos e que acaba sempre por se traduzir num novo plano, segundo afirmou o CEO durante a entrevista. *“Temos um plano de negócios que é revisto através de um orçamento (todos os anos fechado no final de Novembro), necessário à conceção do cálculo das necessidades financeiras para esses anos: para o departamento ID [investigação & desenvolvimento] (para saber a lista de produtos a lançar); para o departamento comercial (para saber quais os produtos que vão ser lançados e que vão ter que se vender); e para o departamento de marketing (na medida em que é necessário adaptar a estratégia às necessidades que precisam de ser atingidas em termos de faturação). Basicamente, todos os departamentos precisam de estar em interação para conseguirmos atingir os objetivos de uma estratégia a médio e longo prazo.”*

3.3. A Nexx no futuro

Quando questionado sobre o facto de no futuro a Nexx vender outros produtos que não capacetes, o CEO foi perentório, na entrevista: *“(...) faz parte da filosofia da Nexx a dedicação à produção exclusiva de capacetes para motociclismo. (...) chegamos a um patamar em que competimos com fabricantes mundiais que faturam o dobro ou o triplo de nós.”* Prosseguiu, dizendo que *“em termos de marca/produto, concorreremos e estamos a ganhar comparativamente, principalmente em termos de qualidade de produto. Agora, a nossa batalha é aumentar a faturação de modo a termos rendimentos para apostar cada vez mais em marketing e consequentemente aumentarmos o reconhecimento da marca em termos mundiais. Para isso, estamos a investir cada vez mais em produção, a continuar a evoluir o nosso organigrama (que de momento conta com 35 pessoas em gestão), o número dos nossos recursos humanos (que está a aumentar com estagiários) e a ampliação da fábrica.”* Acrescentou ainda que de momento estão a fazer uma grande aposta num investimento nos Estados Unidos: *“Temos lá um distribuidor, acabamos por lhe comprar a parte dele e temos de momento um funcionário da Nexxpro que deslocamos e que está lá a viver e a gerir a Nexx North America”,* concluiu o CEO.

4. Conclusões

O mercado do motociclismo é fértil em novidades e a Nexx é uma das empresas que contribui para tal.

Desde o início do século que o aspeto estético do capacete para motociclismo tem adquirido maior importância, pois contribui crescentemente para o *status* social e imagem do consumidor.

Atualmente, os padrões da moda são aplicados a quase todos os tipos de produtos, e os capacetes de motociclismo não são exceção. A literatura relacionada com os capacetes de motociclismo deve, para além dos níveis de segurança e conforto (como encontrados na literatura revista), focar-se também no design a nível estético que já é hoje considerado um fator chave na hora da decisão de compra do consumidor. Desde a inovação no design ao conforto, passando pela segurança, esta companhia faz com que a sua presença seja sentida e esse desejo satisfeito.

Contudo, algumas fraquezas foram detetadas pelo grupo de investigação. Na entrevista, o Sr. Hélder Loureiro confessou que, após uma análise SWOT feita à sua empresa, constatou-se que existia ainda uma forte dependência do CEO para a criação de ideias inovadoras. Porém, como referiu posteriormente, a empresa já reagiu a essa fraqueza e este ano, um dos maiores lançamentos da nova coleção, é um modelo que não teve qualquer intervenção do CEO no desenvolvimento da ideia.

Também foi notada a necessidade da aposta em marketing de modo a aumentar o reconhecimento da marca e dos seus modelos inovadores, como também foi apontado pelo CEO na entrevista. Com modelos tão jovens e inovadores como o modelo SX.10 (SWITX), a aposta no marketing dos mesmos deve ser fomentada.

Com o reforço da presença da empresa no mercado norte-americano, esta companhia poderá ganhar ainda mais *brand awareness*, sendo este mercado a pedra basilar para desbloquear outros negócios futuros mundiais.

Continuando a sua aposta em mão de obra europeia, o que confere maior credibilidade à empresa, e na busca pela novidade, a Nexx poderá tornar-se numa companhia de grande dimensão nos próximos anos.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer a abertura e disponibilidade do entrevistado e CEO da Nexx Helmets, Hélder Loureiro. Agradecemos ainda a leitura e validação, por Hélder Loureiro, do presente trabalho.

Referências

- Bogerd, C. P., Aerts, J.-M., Annaheim, S., Bröde, P., de Bruyne, G., Flouris, A. D., Kuklane, K., Mayor, T.S., Rossi, R. M. (2015). A review on ergonomics of headgear: Thermal effects. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 45, 1-12. doi:10.1016/j.ergon.2014.10.004
- Buffington, J., McCubbrey, D. (2011). A conceptual framework of generative customization as an approach to product innovation and fulfillment. *European Journal of Innovation Management*, 14(3), 388-403. doi:10.1108/14601061111148852
- Fernandes, F. A. O., Alves de Sousa, R. J. (2013). Motorcycle helmets – A state of the art review. *Accident Analysis & Prevention*, 56, 1-21. doi:10.1016/j.aap.2013.03.011
- Hashish, M. (1988). Visualization of the abrasive-waterjet cutting process. *Experimental Mechanics*, 28(2), 159-169. doi:10.1007/bf02317567
- Kumar, V. (2009). A process for practicing design innovation. *Journal of Business Strategy*, 30(2/3), 91-100.

doi:10.1108/02756660910942517

Mugge, R., Schoormans, J. P. L., Schifferstein, H. N. J. (2009). Incorporating consumers in the design of their own products. The dimensions of product personalisation. *CoDesign*, 5(2), 79–97. doi:10.1080/15710880802666416.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2014). Interoperability: Working Together to Enhance Innovation [What increased interoperability within and between teams means for management and business]. *Futurist*, World Trends & Forecasts, WordBuzz | Commerce. Março-Abril, 48(2), 6-7. Está também em: <http://www.wfs.org/futurist/2014-issues-futurist/march-april-2014-vol-48-no-2/interoperability-working-together-enhance>, acessado a 21-01-2016. World Future Society.

Williams, M. (2000). U.S. Patent No. 6,101,636. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Websites

Bitencourt, C. (20/05/2010) <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/>, acessado a 08/11/2015

Faria, C. (2015) <http://www.infoescola.com/filosofia/5s-seiton-seiri-seiso-seiketsu-e-shitsuke/>, acessado a 08/11/2015

ForMotorbikes (2015) <http://www.formotorbikes.com/blog/are-the-nexx-xd1-and-touratech-aventuro-the-same-helmet/>, acessado a 08/11/2015

Kaizen Institute (2015) <http://pt.kaizen.com/quem-somos/kaizen-institute.html>, acessado a 08/11/2015

Nexx Helmets (2015a) – Material generosamente fornecido pela empresa Nexx Helmets

Nexx Helmets (2015b) <http://nexx-helmets.com/pt/info/company/history>, acessado a 04/11/2015

PME (2014) <http://pme.pt/como-analisar-concorrenca/>, acessado a 9/11/2015

Red Dot Award (2014) <http://red-dot.de/pd/online-exhibition/work/?lang=en&code=20-04776-2014&y=2014&c=205&a=1000>, acessado a 13/11/2015

Shoei (2015) <http://www.shoei-europe.com/uk/company/history>, acessado a 10/11/2015

Touratech (2015) <http://www.touratech-usa.com/Company/About/>, acessado a 08/11/2015

WebBikeWorld (2009a) <http://www.webbikeworld.com/r2/motorcycle-helmet/nexx-xr1r/>, acessado a 13/11/2015

WebBikeWorld (2011a) <http://www.webbikeworld.com/r2/motorcycle-helmet/nexx-x30/>, acessado a 11/11/2015

WebBikeWorld (2011b) <http://www.webbikeworld.com/motorcycle-helmets/nexx-x40/>, acessado a 13/11/2015

WebBikeWorld (2014) <http://www.webbikeworld.com/r2/motorcycle-helmet/nexx-switx-sx10/>, acessado a 13/11/2015

Wikipedia (2015) <https://en.wikipedia.org/wiki/Shoei>, acessado a 10/11/2015

Prioritizing Investments in Technology: Doing More With Less as Information Systems Make Way into the Boardroom

Jorge Pereira¹, Manuel Au-Yong Oliveira², José Martins³,

Vítor Santos⁴, Ramiro Gonçalves^{3,5}

¹ *Engineering Department, University of Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real (PORTUGAL), jorge.m.g.pereira@gmail.com*

² *GOVCOPP, Department of Economics, Management, Industrial Engineering, and Tourism, University of Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt*

³ *Engineering Department, University of Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real (PORTUGAL), jmartins@utad.pt*

⁴ *ISEGI – University NOVA of Lisbon, Lisbon (PORTUGAL), vsantos@novaims.unl.pt*

⁵ *INESC TEC (Formerly INESC Porto), Faculty of Engineering, University of Porto, Porto (PORTUGAL), ramiro@utad.pt*

Abstract

Technology and information systems in particular are making their way into the boardroom where strategists decide the futures of their organizations. The economic difficulties felt on an international scale have reduced company profits, motivating greater competition based on price as a means to keep the business alive. This reality appeared somewhat unexpectedly and very quickly, with the majority of organizations not being ready to react and adjust themselves to such a fast pace. Survival has motivated organizations to constantly wage war on each other in a quest for customers and market share, requiring tremendous agility of information systems (IS) in order to be able to support business and corporate strategy alterations. The CRUDi framework described herein has already been adopted in a bank and an insurance company and has been considered very useful to improve alignment and support decision-making related to investments in IS, in line with the business strategy. With less investment capacity to hire consultancy firms in order to help in the decision-making process, IS and technology investments are becoming more important and have gained a strategic role with regards to future business outcomes, a reality gaining ever more attention in business organizations. We are thus witnessing a democratization of IS in business.

Keywords: CRUDi, framework, information systems, alignment, business strategy, disruptive innovation, consultancy services, change, ITIL, COBIT 5

1. Background and introduction

Previous studies have focused upon technological capability (Gonçalves and Oliveira, 2010) and its relation to firm performance (e.g. Reichert & Zawislak, 2014) and it is fair to expect that “the more firms invest in their technological capability, the greater its performance should be.” (Reichert & Zawislak, 2014, p.21). Other studies (e.g. Brown & Guzman, 2014) have linked innovation output to technology. Information systems (IS), in particular, are a main concern in organizations and in the information management discipline (Lopes, Morais and Carvalho, 2009). In sum, “IS allow 1) Information to become available; simultaneously 2) Assuring that all processes which manipulate information can access it” (Lopes, Morais and Carvalho, 2009). It is difficult to estimate the risk assigned to each information system and to define its need for complete replacement in the event of certain types of disasters (natural or other) with larger impact. The strategic alignment between business and information systems is very important and is a continuous process, focused on change and the need for adaptation (Henderson and Venkatraman, 1993).

Acclaimed singer and songwriter Bob Dylan created a song, in the 1960's, related to the "changing" times. We can also confirm the current and on-going changing environment and priorities in organizations – IS investments have been significantly reduced since the global crisis of 2007, forcing companies to face great difficulties – needing to find alternative paths to recuperate the attention given to Chief Information Officers (CIO) in major corporations.

This paper introduces a new solution based on two ideas: innovation and the corporate investment decision process. Information Systems must definitely be considered to have a strategic role and gain more attention from the board and stakeholders.

According to Price (2014), organizations require a new kind of CIO, with five characteristics:

1. "Deep Business understanding.
2. Primary focus on monetization.
3. Accountable.
4. Agile planning approach.
5. Measure framework (effective outcome)."

The international economic break-down has consumed company profits, forcing greater competition motivated by price cuts as a way to keep businesses alive. This context appeared without previous warning and very quickly, with many organizations being incapable to react and adjust to the new realities. In order to survive in such a difficult and changing environment, organizations must increase their agility, which forces the need for fast decisions and better tools to support them. In this context, the CEO and the CIO must strengthen their link and, together, they must support strategic decisions for investments in organizations, perfectly aligned.

CIOs have reduced budgets and investments in technology must now be prioritized as they never were before. This crisis context is the worst since the Second World War for the Western world with a huge impact in organizations and in corporate funds. Some authors have compared this economic context to the depression of 1930. The worst is the absence of a positive future scenario where the investment capacity is minimal and budget allocation is very hard to get approved. CIO's must almost plead for the CEO's approval before they can spend money on a project.

The present mind-set is based on cost reduction/control and not on investments around new products or services, which is not enough (Price, 2014). Organizations must keep some investment level in order to face the competition and be able to survive. Additionally, they must increase efficiency, productivity and respond to regulator impositions (compliance). The decision making process gets quite complicated and the definition of investment priorities needs a standardized and methodological approach, in order to respond to the strategy definition adequately. IS have an increasing impact on business models and on business success because they can support new concepts and approaches. It's critical that board members in organizations discuss and support their investment decisions considering all of the IS's potential impact and improvement opportunities they can provide. The combination of technology with human capabilities is the present priority of CIO's, together with an optimized information management and flow within organizations (Price, 2014). The new era of CIO's and CEO's and their need to make good and informed decisions with IS can actually improve their cooperation model, supported by the adequate tools and information sharing. Customer interaction and customer experience-based

innovation can be accelerated with the introduction of new technologies and IS. Those innovations can introduce new business models and new revenue, creating opportunities to increase differentiation and future growth. The main focus can no longer be the way “how we do things” (Price, 2014) and IS can become one of the strategic options sustaining the future success of organizations.

Innovation should remain aimed at customer satisfaction and customer experience, in order to allow a sustainable path towards growth. This motivates the need for adequate processes and methodologies to take place in organizations, providing regular insight to board members and enlightening the priorities for investments.

A new IS framework we have been developing is called the CRUDi Framework which is based in the CRUD matrix and extended with the “importance” dimension. The CRUD matrix (Lunsford and Collins, 2008) is considered to be a very good technique to model processes and information entities, regarding to data manipulation. The CRUD matrix was extended to a CRUDi Cube, where we incorporated a third dimension, in order to include the relative importance of each pair process/data. This third dimension allows investment decision-making (Pereira et al., 2012; Pereira et al., 2014).

The CRUDi framework proposes a new model, a construct and tools, contributing to a ROI (return on investment) improvement in the case of IS investments. The CRUDi framework introduces a significant improvement in alignment between IS and strategy execution, based on a better documentation and perspective sharing within the board, highlighting priorities and the relative importance of strategic investments.

An overview of ROI based on Porter proposals can be built with the CRUDi Cube provided by the framework, and detailing the sub processes (Porter, 1987).

The scoring provided by the framework application will refer to investment priorities on IS that can maximize the business strategy and corporate outcome. This way, the organization can better allocate the budget to strategic investments and with their resulting impacts, maximize ROI, reflecting the senior management vision and opinions.

In sum, the new IS framework and tools we have been working on is called CRUDi – which is about innovation and investment decision-making (Pereira et al., 2012; Pereira et al., 2014). The CRUDi framework (Figure 1) can be implemented in what is seen as an eight-step framework (Pereira et al., 2012; Pereira et al., 2014).

The COBIT 5 framework is a best practice at the disposal of CIO’s which claims to be “the only business framework for the governance and management of enterprise IT” (COBIT, 2007; ISACA, 2014).

COBIT contributes to an effective management of technology resources with the application of the best management practices for business support.

COBIT addresses the high-level definition for technology processes and management, focused on control and risk mitigation, not entering into technology details. This way, it should not be used separately. COBIT 5 formalizes 36 management and governance processes for IT/IS, grouped in 5 different areas. Each process can be qualified with a maturity value between 0 and 5, similar to those applied in CMMI (Capability Maturity Model Integration).

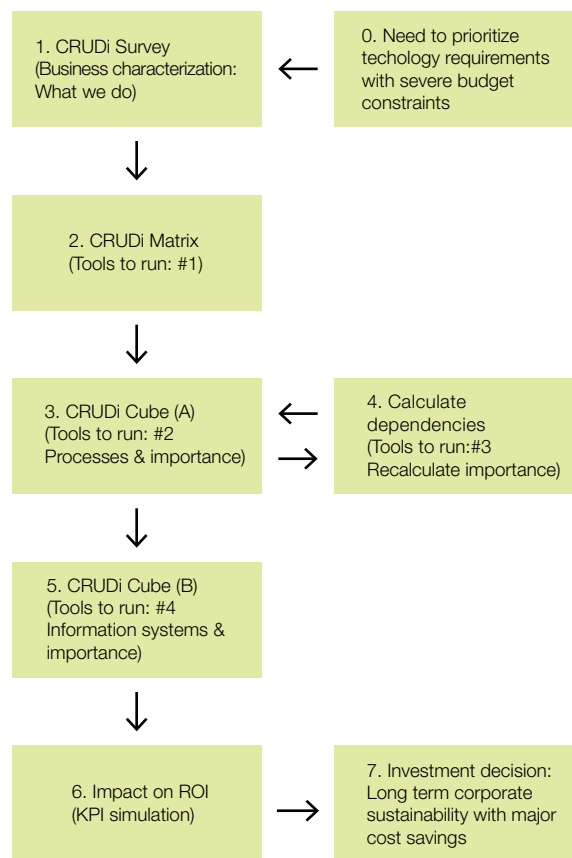


Figure 1. Based on the CRUDi Framework (Pereira *et al.*, 2012; Pereira *et al.*, 2014)

Its benefits are, for large as well as smaller organizations:

1. “Maintain high-quality information to help business decisions.
2. Achieve strategic goals and verify business benefits with the effective use of IT.
3. Achieve operational excellence with the best technology.
4. Maintain IT-related risk at reduced levels.
5. Optimize the cost of IT services and technology.
6. Support compliance with the adequate implementations”

(ISACA, 2014)

ITIL® (Information Technology Infrastructure Library), a different approach, is considered to be one of the “most widely adopted approaches for IT Service Management in the world. It provides a practical, no-nonsense framework for identifying, planning, delivering and supporting IT services to the business” (ITIL, 2014). Additionally, “ITIL advocates that IT services must be aligned to the needs of the business and underpin the core business processes. It provides guidance to organizations on how to use IT as a tool to facilitate business change, transformation and growth” (ITIL, 2014).

ITIL has as its main mission to manage the processes of technology integration within organizations, professionally and systematically, considering the process models and references, thus increasing efficiency and reducing costs for IT/IS management.

ITIL's best capability is to support service levels criteria definition and measurement for processes based on technology. It requires good processes formalization and setting of their objectives in order to maximize the adoption benefits. ITIL cannot support decision making for technology based investments.

What we actually see as being offered by tools such as COBIT 5, ITIL® and CRUDi is a relatively low-cost and effective way to manage IT without becoming dependent upon a global management consultancy firm, firms which still seek to base their business models upon “owning” the IT of customer firms, much as was already occurring in the 1990s. Albeit, less and less companies worldwide can make the significant IS investments of yesteryear (also due to market consolidation) and so IS companies are changing their approach and consequently their business models.

Products such as CRUDi are thus disrupting markets, as smaller companies are innovating in order to beat the most powerful competitors in the market. The solution offered revolves around creating business growth for IS customers, as stated above. The current market for such tools is still relatively small, but holds the promise of becoming an exciting market in the near future, much as occurs with all radical innovation.

As its main advantages, the CRUDi framework allows (Pereira et al., 2012; Pereira et al., 2014):

- Better alignment between decision makers in organizations, through a better gathering and sharing of the different opinions and perspectives of the participants in the CRUDi survey, creating a basis for common understanding about which processes have greater impact towards the execution of the organizational strategy;
- The identification of the gaps between the processes already optimized and well supported in IS and those that still can be optimized;
- The attribution of a “score” to each process and to the respective IS which it supports (existing or proposed) in terms of its relative importance for the execution of strategy;
- The support of the decision about which investments to make and which are the priority;
- Easy update and replication (standard) of the process, maintaining its position as a living framework with easy-to-use tools that support it (XLS).

Disruptive innovations “don't attempt to bring better products to established customers in existing markets. Rather, they disrupt and redefine that trajectory by introducing products and services that are not as good as currently available products [or services]. But disruptive technologies offer other benefits – typically, they are simpler, more convenient, and less expensive products that appeal to new or less-demanding customers” (Christensen and Raynor, 2003).

CRUDI offers customer companies a solution which possibly has much space for improvement, but it already constitutes a concrete service which alternatively may cost many hundreds of thousands of dollars if customers choose to go with current mainstream solutions providers, such as global management consultancy firms. CRUDi offers senior decision makers the possibility of receiving objective, expert advice, with regards to IS investments, in a simple and direct fashion, without intermediaries, which to date remains very much unexplored in industry.

The CRUDi methodology has already been evaluated in the financial industry (banks and insurance companies) with two case studies and with the survey of 33 opinions of managers (senior management) with different perspectives (CIOs, board members, CMOs – Chief Marketing

Officers, CxO – Chief “Any” Officer), and the “CRUDi survey” was sent to 100 decision-makers (Pereira et al., 2014). In accordance with the answers obtained, the importance of investments in IS was clearly recognised in order to allow for the achieving of strategic objectives in organizations.

2. Discussion

Companies in the current economic climate, and in particular since the global crisis of 2007 (which affected a number of industries and not only construction and housing and banking, which are, though, in themselves engines for economic development), do not have the funds to invest in all of the technology capability that they need, at the same moment in time. Companies, both large and small, will have to wait until the revenues generated from the sales of their products and services, to their customers, provide them with the possibility to invest in new technology capability, in a scaled process. It is this scaled process which we are proposing to manage herein with CRUDi. Where should precious company dollars be invested first? Technology capability which will, by and large, be the basis of current and future competitiveness, much as roads and transportation and telecommunication structures were a prerequisite to competitiveness in the recent past, in many nations worldwide. Technology such as document management software – to diminish the amount of paper used in the office and thus save money and time by foregoing the need for large file cabinets and storage space; customer relationship management software – so that companies will be able to be on top of customer needs and requirements, even if certain key sales personnel are on holiday; knowledge management software – so that valuable knowledge capital will not be lost due to downsizing initiatives or simply due to people not sharing what they know during knowledge-intensive projects, both national and international; ERP software – which will make the production process all the more transparent at a time when customers and suppliers alike are seen to be business partners in an effort to generate value where it is needed the most and in a timely fashion; and data base management software – which unites work units and teams across borders, organizational and national, making available knowledge capital acquired in projects so that ‘the wheel’ does not have to be constantly ‘reinvented’, virtual team work being ensured by the uploading of delicate information, technical, explicit and/or tacit, to centralized repositories. These are just some examples of different software suites which may be needed by enterprises but not all at the same time. This is where CRUDi comes into play. If the priority is for financial firms such as banks to provide immediate scoring of customers to front-end bank operatives, so that they know who they are talking to at any given moment in time, on the telephone or in person, thus dictating how much time and company resources they should use to solve a given situation, CRUDi may classify this as a company priority with regards to other software needs in the pipeline, such as workflow software or MRP II software, deemed less necessary. This service is being provided, currently, mainly by large global consultancy firms, which tend to be very expensive. Certain global management consultancy firms provide expert advice to customer firms seeking to manage their technology base, however fewer and fewer companies have the ability and/or the desire to pay the cost for such customized and round-the-clock personal advice and support. This service is still the best option, but simply not for all segments of the market.

Increasingly there is a market for products which can do approximately the same at a price which in some cases could mean savings in excess of 50% or more, as compared to the traditional way of doing business.

In time, as CRUDi and other similar tools disrupt the market, the bigger global IS and consultancy firms will have to change their business models, to avoid disappearing from the market altogether, as new technologies take their place and improve and evolve over time. It is not a question of whether the change in market dynamics will have to occur. It is more a question of when and how fast. Adapting to change will be the key to survival for IS service firms, both large and small, but as history has shown us, technology is moving fast and only the fittest and most agile will survive in such markets.

3. Conclusion and suggestions for future research

The CRUDi framework has already been adopted in a bank and an insurance company (case study presented at CISTI 2014) and has been considered very useful to improve alignment and support decision-making with regards to investments in IS, in line with the business strategy.

Though yet to be tested in other industries CRUDi clearly has the potential to work as it is based on APQC (American Productivity & Quality Centre – www.apqc.org) reference processes which it makes available by industry (standard processes, though others can be adopted), meaning that the fundamentals of the CRUDi framework are totally valid. Future research may thus involve experimentation in other contexts. Furthermore, according to Assink (2006, p.215) “many large corporations fail to develop disruptive innovations” due to a number of barriers, including:

1. “the inability to unlearn obsolete mental models” (Assink, 2006, p.215);
2. a “risk-averse corporate climate” (Assink, 2006, p.215);
3. “the inability to develop mandatory internal or external infrastructure.” (Assink, 2006, p.215).

CRUDI, discussed herein, is a framework which may aid organizations to overcome such shortcomings, as behaviour modification aided by technology remains a major strategy used by global process innovators worldwide. We are thus, in line with our study, witnessing a democratization of IS in business, a disruptive innovation in itself, in a world of diminishing resources.

References

- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- COBIT (2007). COBIT® 4.1. Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models. ISACA.

- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. In: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, USA, 257-268.
- Henderson, J., Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Syst. J.*, 38(2/3), 472-484.
- ISACA (2014). COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. Retrieved 23-05-2014 from www.isaca.org.
- ITIL (2014). Retrieved 23-05-2014 from <http://www.itil-officialsite.com/AboutITIL/WhatisITIL.aspx>.
- Lopes, F.C., Morais, M. P., Carvalho, A.J. (2009). *Desenvolvimento de sistemas de informação: métodos e técnicas*. 2nd ed. Lisbon: Lidel.
- Lunsford, D., Collins, M. (2008). The CRUD Security Matrix: A technique for Documenting Access Rights. 7th Annual Security Conference, June 2-4.
- Pereira, J., Martins, J., Santos, V., Gonçalves, R. (2012). CRUDI FRAMEWORK – MAXIMIZING ROI AND AGILITY IN INFORMATION SYSTEMS INVESTMENT DECISIONS. In: (AISEL), A. E. L., Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). Guimarães, Portugal. MCIS 2012 Proceedings. Paper 1.
- Pereira, J., Martins, J., Santos, V., Gonçalves, R. (2014). CRUDi framework proposal: financial industry application. *Behaviour & Information Technology*, 33(10), 1093-1110. Retrieved 23-05-2014 from <<http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2014.914976>>.
- Porter, M. E. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review Cambridge, MA.
- Price, L. (2014). The five characteristics of a new breed of CIO: Gartner. www.cio.com.

Estratégia da Raposeira e Murganheira no Mercado de Espumantes – Caso de Estudo

Heloiza De Laquila¹, Nuno Pena², Sara Nunes³, Tiago Silva⁴

*Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism,
University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL)*

¹heloiza.merlin@ua.pt, ²nuno.pena@ua.pt,

³sarasantosnunes@ua.pt, ⁴tiago.botelho@ua.pt

Resumo

Tornou-se hábito abrir uma garrafa de espumante, nas festas de passagem de ano, Natal, Páscoa, casamentos, aniversários e momentos festivos especiais. Porém, no que se refere aos vinhos espumantes, o mercado está em constante crescimento e alguns novos hábitos já são identificados no que se refere ao consumo desta bebida em situações mais informais. Esta expectativa de crescimento do mercado deve-se à modernização do produto, aumento da comunicação e marketing, diversificação de oferta e maior equilíbrio na relação qualidade/preço, o que tem elevado o consumo. Assim torna-se importante analisar o modo como as marcas criam valor, quais as estratégias para dominar o mercado e quais os fatores mais valorizados pelos consumidores de vinhos espumantes. Com esse intuito, este trabalho apresenta um estudo sobre duas marcas portuguesas no setor da produção de vinhos espumantes: A Murganheira e a Raposeira e o que elas fazem para se manter como referência num mercado tão competitivo. Na Murganheira elaboram-se os melhores e mais finos espumantes portugueses, caracterizados como “os mais franceses”, pelo seu perfil elegante, fresco e vivo. A Raposeira tem um crescimento notório de ano para ano, apostam nas garrafas clássicas e fazem deles os vinhos espumantes mais vendidos em Portugal.

Então, inicialmente é feita uma apresentação dos hábitos de consumo de espumantes em Portugal, em seguida é realizada uma apresentação de ambas as marcas em questão (Raposeira e Murganheira). A partir dessa apresentação, este trabalho faz uma análise pautada na literatura em termos de processos produtivos, qualidade das bebidas, preço no mercado, divulgação e comunicação da marca e mercado alvo. Em cada um desses aspetos é feita uma discussão das decisões estratégicas de ambas as empresas.

Palavras-chave: estratégia de posicionamento, Vinhos Espumantes Portugueses, diferenciação, mercado nacional, competitividade, mercado-alvo.

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo abordar a importância do posicionamento estratégico de duas marcas portuguesas, dentro do mesmo grupo, que são líderes e competidores diretos no mercado de vinhos espumantes em Portugal, na região de Tarouca (Murganheira) e Lamego (Raposeira) (a Tapada do Chaves, no Alentejo, faz também parte do grupo, mas não faz vinho espumante e por isso não é focado neste artigo). Os produtos produzidos não são necessariamente um bem de primeira necessidade, mas conseguem criar no consumidor uma vontade significativa de os consumir cada vez mais e nas mais variadas situações.

O posicionamento estratégico de ambas as marcas (Raposeira e Murganheira) torna-se essencial, na tradicional, mas sempre atual organização portuguesa. Estas seguem realidades diferentes

e tomam uma competição saudável, entre elas, estando no mesmo mercado, o que leva a um grande interesse no estudo das marcas. Nem sempre estiveram juntas, as marcas, no entanto, e a aquisição da Raposeira pela Murganheira veio eliminar alguma concorrência que existia entre as marcas no sentido que pertenciam a donos diferentes (estão agora na mesma família, as duas marcas).

Pretende-se assim realizar uma análise do consumo de vinhos espumantes em Portugal (a crescente existência de “champanharias”) e das estratégias adotadas por cada uma das marcas de acordo com o que pretendem atingir no mercado de consumo.

Para este estudo foi realizada uma visita às Caves da Raposeira, em meados de novembro de 2015, pelos quatro autores, em Lamego, onde houve a oportunidade de realizar uma visita guiada às instalações, nomeadamente para ver o processo produtivo (incluindo o engarrafamento e a embalagem) e as inúmeras garrafas em armazenamento, assim como o local de venda ao público (com exposição de garrafas premiadas) (foto 1). A responsável pela visita, Carla Costa, membro da família da empresa detentora das marcas, foi também entrevistada, entrevista essa gravada em áudio, com consentimento prévio. A entrevista, que foi informal, com guião, mas semiestruturada, durou o período da visita guiada, que foi de cerca de três horas, embora nem tudo tenha sido gravado em áudio. As perguntas (em apêndice) incidiram sobre a estratégia, a internacionalização, e sobre os mercados distintos e segmentos distintos a que as marcas se dirigem. Falou-se também nos vários eventos (incluindo eventos desportivos, de turismo, e de prova e de promoção dos produtos) em que marcam presença.

Houve uma triangulação dos dados, isto é, uma análise de dados de várias fontes, de forma a dar uma perspetiva mais detalhada dos temas em pesquisa.

O trabalho conclui que a aquisição da Raposeira, e posterior fusão das empresas, foi um grande sucesso, estando as duas marcas presentes em mercados iguais, embora para públicos um pouco diferentes (Murganheira para um segmento mais alto, em Portugal, por exemplo, relativo à Raposeira).

De referir que tanto a Raposeira como a Murganheira são produtos de grande qualidade e já competem com marcas de renome a nível internacional. O seu método de fabrico, muito desenvolvido, e o terroir, conferem ao vinho espumante qualidades distintivas e importantes e reconhecidas no mercado.



Foto 1. Visita às caves da Raposeira (Carla Costa – Raposeira; Nuno Pena, Tiago Silva, Heloiza De Laquila e Sara Nunes – autores)

2. Consumo de espumantes em Portugal

Os espumantes são, em Portugal, a bebida que mais se aproxima dos champanhes franceses – vinhos que ao consumo se associa momentos felizes e a festividades. Porém, os portugueses estão muito longe de ter com o espumante português, o mesmo tipo de relacionamento que os franceses têm com os champanhes (Ramos, sem data).

Em Portugal, os espumantes são de consumo episódico: nas festas de Natal, passagem do ano, na Páscoa, nos casamentos, batizados, aniversários e em geral à sobremesa. Já o consumo de champanhe, em França, apesar de picos de consumo nas épocas festivas, tem uma procura regular ao longo de todo o ano, já que neste país a bebida é considerada adequada a qualquer hora do dia e a todas as circunstâncias da vida (Ramos, sem data).

Apesar do consumo estar relacionado às festividades, em 2008, ano de uma crise económica internacional, dados do Índice Nielsen Alimentar (INA), apontavam que em Portugal o mercado de vinho espumante e champanhe estava em expansão. Pelo INA verificava-se que o espumante nacional foi o maior responsável por esta categoria, mantendo uma performance positiva já que o champanhe começava a apresentar índices de decréscimo tanto em volume de vendas como em preços pagos pelo consumidor (Jorge, 2008). Tal crescimento pode ser facilmente justificado pelo aumento da oferta de espumantes de melhor qualidade e pela diferença de preço que o consumidor deve estar disposto a pagar para consumir o tradicional e caro champanhe.

Paulo Medina, diretor de Marketing e Vendas do grupo Aliança – Vinhos de Portugal afirmou que “os principais produtores de espumante nacional têm desenvolvido esforços para aumentar a qualidade dos seus produtos e em alguns casos já não se justifica pagar uma diferença de preço tão significativa para uma diferença de qualidade tão reduzida” (Ramos, sem data). Nesta mesma linha Pedro Guerreiro, diretor de Marketing da Sociedade dos Vinhos Borges, afirma que “o espumante nacional de hoje é muito diferente do espumante de há 10 anos. O consumidor, atento por natureza, não está disposto a pagar mais por um produto que não lhe traz um valor acrescentado equivalente à diferença de custo. Mesmo em termos de imagem, o espumante nacional combate hoje com armas muitíssimo mais interessantes e competitivas” (Ramos, sem data).

A tradição da produção de espumantes portugueses esteve durante algumas décadas associada a região da Bairrada e de Lamego, porém num fenómeno relacionado ao empreendedorismo de enólogos passou a haver representantes de equipamentos e técnicas, alugando máquinas e fornecendo serviços. Tal iniciativa possibilitou a muitos produtores descobrirem o potencial de suas vinhas na produção de espumantes e é possível encontrar espumantes advindos de todas as regiões produtoras dos vinhos tradicionais (Falcão, 2014).

A maior procura dos consumidores locais é um bom indicador para os produtores portugueses, porém não é o mercado interno que deve assegurar o crescimento dos negócios. Assim, como no mercado dos vinhos tradicionais, os produtores de espumantes devem apostar na internacionalização como forma de garantir o crescimento. Porém, aumentar as vendas com os consumidores externos não é um desafio fácil, sendo Portugal um país que possui apenas uma pequena cota do mercado mundial de apenas 1% da produção mundial em 2014 (consoante a concorrência de

produtores mais tradicionais como França, Itália e Espanha que detêm juntos 47,6% da produção mundial (Portugal, Estatísticas, 2014).

O desafio é muito grande, as marcas portuguesas de produção própria precisam de produzir com qualidade elevada, atendendo aos padrões dos consumidores nos mercados de interesse. Um produto de qualidade reconhecida permite aos produtores portugueses competir com a concorrência de distribuidores e marcas tradicionais, desenvolver a própria marca, além de serem competitivos o suficiente para se tornarem uma opção para o consumidor que tem as suas escolhas pré-definidas em relação a esse tipo de bebida.

Um exemplo de estratégia a ser seguido, que pode contribuir para esta difícil tarefa, é a dos produtores tradicionais de vinho que se organizaram por regiões produtoras (fortalecendo e defendendo as características da bebida produzida em cada região). Através de instituições como a Vini Portugal, que tem iniciativas como a criação do selo “Wine of Portugal”, o objetivo é o de criar apetência pelos Vinhos Portugueses, tornando-os mais competitivos e aumentando a perceção de valor dos Vinhos de Portugal, potenciando o crescimento de mercado em valor (Portugal, Promoção. Estratégia Wines Portugal., sem data). No entanto, os produtores de espumantes ainda não possuem estratégias que procurem desenvolver o setor dos espumantes especificamente, tão pouco têm apostado em estratégias de inovação.

O consumo de espumantes e champanhe, porém, está a democratizar-se, e a introdução do hábito de beber espumante às refeições e a venda ao copo em bares é a estratégia adotada pela rede de parceiros no setor da restauração.

Durante o período de forte recessão económica em Portugal, após a crise internacional de 2008, os restaurantes começaram a ouvir os clientes que já não podendo comprar a garrafa de bebida para acompanhar as refeições começaram a pedir a venda a copo, tornando-se uma opção interessante de venda, segundo nos foi relatado na entrevista com a Carla Costa, e confirmado na pesquisa realizada, antes e após a entrevista. Tal formato de comercialização mostrou-se não só uma opção vantajosa para os comerciantes – que não perdiam a venda, mas também porque ampliaram o número de consumidores desse tipo de bebidas, já que a venda do copo tornou o consumo mais acessível, principalmente, em termos de preços. Desta forma, já são inúmeros os restaurantes espalhados por Portugal, onde é possível beber espumantes para todos os segmentos de mercado, apresentando serviços em que é possível realizar refeições que promovem o acompanhamento com espumantes nacionais, que têm uma qualidade elevada, mas com um custo mais baixo para o cliente. Um crescimento ao qual não é alheia também a aposta dos produtores nacionais neste segmento (Nunes, 2010). Em Lisboa podemos observar um particular circuito dos restaurantes de gama média-alta onde se faz o consumo de espumantes, especialmente por angolanos. São esses os locais que funcionam como espaço para comunicar as marcas. Fernando Ribeiro afirmou que “o investimento na noite e na restauração tem a ver com construção e manutenção de imagem e manter os níveis de notoriedade, já que na verdade, a maioria das vendas de espumantes e champanhes (60%) é feita na grande distribuição” (Nunes, 2010). Assim, apesar da venda de espumantes nos circuitos de gama média-alta representar uma pequena parte do negócio, é a partir dela que se conquista novos consumidores e é por ela que a comunicação ao cliente alvo acontece.

3. Apresentação das empresas

3.1. Murganheira

A empresa Sociedade Agrícola e Comercial do Varosa, S.A. é sediada na freguesia de Ucanha, no conselho de Tarouca, distrito de Viseu, dedica-se sobretudo à produção e comercialização de vinhos espumantes de elevada qualidade, mas também alguns vinhos tranquilos (vinhos de mesa). Esta foi fundada em 1947 como uma empresa familiar, tomando a atual designação em 1987 e conta atualmente com 25 colaboradores (num processo muito automatizado, havendo aproveitamento de colaboradores para processos para as duas marcas, e existindo várias centenas de fornecedores de uvas, para ambas as marcas).

A empresa orgulha-se da sua localização devido ao clima e ao solo excecionais para produção da uva e além da utilização das caves de granito azul escavadas na rocha (características importantes: temperatura constante de 13°C e uma taxa de humidade de 100%). A Murganheira possui 30 hectares próprios e fazem um controlo rigoroso dos seus fornecedores, localizados todos na mesma região.

Ao longo dos anos, a Murganheira tornou-se mais competitiva pela utilização recente da tecnologia aplicada às tradições e métodos de Champagne (França), de forma a satisfazer os seus clientes e sempre com a preocupação constante de obter um produto concordante com a qualidade habitual exigida pela própria organização.

Com a produção de vinho espumante, a empresa tornou-se líder do mercado português e premiada internacionalmente, produzindo atualmente mais de um milhão de garrafas de espumante e 50 mil garrafas de vinhos tranquilos (Open, 2016).

3.2. Raposeira

A empresa Caves da Raposeira, S.A. é sediada na região de Lamego, distrito de Viseu. Esta empresa foi fundada há mais de 110 anos e dedica-se principalmente à produção e comercialização de vinho espumante, e atualmente conta com 32 colaboradores (novamente num processo muito automatizado, e com muitos fornecedores externos de uvas).

Lamego é definida pela organização como a “terra-mãe deste néctar que foi buscar às castas originais de champanhe a sua matéria-prima mas que se afirmou como um produto de carácter bem nacional” (Raposeira, sem data).

Ao longo dos anos, a elevada qualidade dos espumantes produzidos valeu à empresa a liderança permanente deste setor a nível nacional. A empresa tem como principais pilares o alto profissionalismo e um rigoroso controlo de qualidade acompanhado de perto pelos enólogos para garantir a qualidade dos seus produtos.

3.3. A relação Raposeira – Murganheira

Atualmente, o grupo “Murganheira” (Sociedade Agrícola e Comercial do Varosa, S.A.), presidido pelo Professor Orlando Lourenço, é detentor de mais duas empresas portuguesas de produção

vitivinícola, a “Raposeira”, sediada em Lamego e a “Tapada do Chaves”, sediada no Alentejo (Concorrência, 2003).

Uma das diferenças entre a Raposeira e a Murganheira é a localização geográfica das suas vinhas, o que faz com que as uvas sejam diferentes e consequentemente obtendo-se espumantes distintos.

A nível estratégico podemos questionar a decisão de uma mesma empresa competir com duas marcas no mesmo mercado. Porém, a Raposeira e a Murganheira não tencionam disputar o mesmo segmento de clientes, posicionando-se estrategicamente de forma diferente no mercado.

Uma das estratégias a denotar, foi o facto de em 2010, a empresa “Murganheira” adquirir o controlo exclusivo da sociedade “Caves da Raposeira, S.A”, a atual “Raposeira”. À data dos acontecimentos, as duas empresas eram líderes de mercado no ramo dos espumantes, sendo o mercado liderado pela Raposeira, seguida da Murganheira. Tal decisão terá sido baseada no facto de poder existir um controlo de uma empresa pela outra, uma fusão que torna o grupo mais forte, elimina a concorrência direta, acrescenta valor ao grupo, alia diferentes tipos de inovação, que permite o desenvolvimento de novos produtos e alcançar novos e diferentes segmentos de mercado.

Na entrevista apurou-se que, nos últimos anos, as vendas da Raposeira continuam a aumentar, enquanto que as da Murganheira são um pouco mais imprevisíveis e tendem por vezes a decrescer ligeiramente. Contudo os lucros da Murganheira, como empresa detentora das duas marcas, continuam a aumentar, pois o crescimento das vendas da marca Raposeira cobre a instabilidade de vendas dos produtos Murganheira. Podemos ainda acrescentar que a procura é maior do que a oferta e não existe concorrência direta no mercado português para estas marcas (tabela 1).

Tabela 1. Relação Raposeira – Murganheira (elaboração própria a partir de diversas fontes, incluindo a entrevista e o website da empresa)

	RAPOSEIRA	MURGANHEIRA
Nº de vendas anual em Portugal (2011)	1,8 Milhões de garrafas	1,1 Milhões de garrafas
Principais mercados (exportações)	Rússia Estados Unidos Brasil Angola China	Rússia Estados Unidos Brasil Angola China
Formas de distribuição	Distribuidores nacionais/ internacionais	Distribuidores nacionais/ internacionais
Principais parceiros	Empresas de entrega de garrafas de vidro; Produtores/Fornecedores de uva	Empresas de entrega de garrafas de vidro; Produtores/Fornecedores de uva
Canais de divulgação	Revista dos produtos; Televisão; Canal alimentar; Participação em concursos nacionais e internacionais; Hotelaria, turismo e restauração.	Revista dos produtos; Televisão; Participação em concursos nacionais e internacionais; Participação em eventos desportivos/culturais nacionais e internacionais; Hotelaria, turismo e restauração.
Volume de negócios (2011)	13 milhões de euros	

4. Processo de produção

Ambas as empresas realizam o processo produtivo da mesma forma, distinguindo-se em três fases: viticultura (incluindo intervenções de Inverno e em Verde, fertilização, tratamentos Fitossanitários, manutenção de solo, marcação de vindima, e vindima), produção de vinho espumante (incluindo receção de uva, prensagem, fermentação, entre outros) e processo final (incluindo enchimento de garrafas, enrolhar a garrafa com rolhas de cortiça, colocar açaimo de arame, rotulagem e embalagem) (Cardoso, 2015). O que diferencia cada um dos casos é a região vinícola, o tipo de casta e o período de estágio.

A viticultura é uma área multidisciplinar que permite estabelecer num determinado solo uma vinha que produza uvas em quantidade, qualidade e estado sanitário necessário à produção de vinho. A etapa de produção de vinho tem uma série de sub-etapas realizadas aquando a chegada da uva à organização, e após esta etapa o vinho espumante fica feito. Por fim efetua-se o processo final, e a exportação do produto embalado (Cardoso, 2015).

5. Diferenciação do produto

A diferenciação de cada produto, Raposeira e Murganheira, desenvolve-se de várias formas, passando algumas delas pela mesma filosofia, enquanto outras divergem, variando com o tipo de estratégia e segmento de mercado que pretendem alcançar.

5.1. A qualidade

A grande qualidade destes espumantes é um dos pontos fortes, se não o maior destes produtos. Podendo até dizer-se que se assemelha muito ao champanhe francês.

A Murganheira surgiu do repto de uma comitiva francesa, que ao provar a qualidade do vinho da garrafeira do senhor Laranjo, questionou “porque não fazia espumante?” (segundo informação pesquisada na Loja de Fábrica, sem data). A resposta pronta, “porque não sabia fazer”, valeu-lhe a visita de um técnico da Moët & Chandon, conforme se lê no website da empresa (Loja de Fábrica, sem data). No entanto a estadia, que se previa durar três meses, prolongou-se por nove anos. Entretanto, mais tarde, em 1987, coube ao professor Orlando Lourenço, presidente do Conselho de Administração, ir a Champagne aprender com os melhores e dar continuidade, com a mesma exigência de rigor e excelência (Loja de Fábrica, sem data).

Os espumantes produzidos pelo professor Orlando não ficam nada a dever aos champanhes franceses correntes. “Em provas cegas, os Murganheira já batem os Moët & Chandon. Reconhece que há champanhes de elevadíssima qualidade, mas, no geral, não temos nada a aprender com os franceses”, garante Pedro Dias Costa, gestor e sócio de Orlando na Sociedade Agrícola do Varosa (Fiel, 2011).

Fazer vinhos espumantes não é fácil ou barato, sobretudo quando se sabe que a produção portuguesa é na quase totalidade dos casos elaborada segundo o método tradicional ou clássico, o mesmo método ancestral, fiável, mas demorado, que é seguido na região francesa de Champagne. Ao contrário do que se adotou em muitos outros países do mundo

(Espanha, Itália ou Alemanha), este é o melhor método para criar uma bolha mais fina, elegante e intensa. Os resultados finais dos espumantes portugueses são muito melhores mas o custo de produção é também ele superior, não só nos custos económicos diretos como nos custos indiretos, ou seja, no tempo de imobilização das garrafas na adega, na falta de remuneração imediata, nos encargos com stocks elevados (Falcão, 2014).

São quinze milhões de garrafas que se guardam nas caves, da Murganheira (cinco milhões) e da Raposeira (dez milhões) (Lusa, 2012), “onde se “semeia hoje para colher depois”” (Lusa, 2012), explicando ainda Pedro Dias Costa que o estágio prolongado dos espumantes é um investimento calculado, na qualidade do produto, na realidade nunca inferior a dois (na Raposeira) ou três anos (na Murganheira), chegando até, em casos excecionais, a estar na segunda fase de fermentação em garrafa, até oito anos. Assim se explica que esteja em stock o equivalente a cinco vezes o volume de vendas anual (Fiel, 2011; Lusa, 2012; Falcão, 2014).

A orientação para o lucro imediato, que é o alfa e ómega das multinacionais, deu lugar a uma política de investimento a prazo. “Apostamos na qualidade. O resto vem a seguir. Somos pacientes. Fazemos as coisas por amor, não pelo dinheiro”, diz o professor Orlando (Fiel, 2011).

5.2. O preço

Em Portugal, segundo valores do ano de 2011, para um volume de negócios de 13 milhões de euros/ano, dos quais 95% são feitos com os espumantes, um mercado liderado com uma quota de 60%, assegurada pela venda de 1,8 milhões de garrafas de Raposeira e 1,1 milhões de Murganheira (Fiel, 2011).

No mercado de vinhos espumantes, a maior quebra que se sentiu foi da região francesa de Champanhe, devido essencialmente ao preço elevado. Um champanhe custa, em média 35€, enquanto um espumante Português oscila entre 5,10€ (Raposeira) e 8,88€ (Murganheira) (Nunes, 2010).

5.3. O valor da imagem

O consultor de comunicação na área do vinho, Pedro Pina Brito, é o autor das vistosas campanhas da Murganheira que há anos preenchem a contracapa da Revista de Vinhos, mas também da sua marca “irmã” Raposeira. Ele faz notar que as convenções do vinho enfatizam e valorizam, cada vez mais, o conceito de terroir (extensão limitada de terra com características específicas do ponto de vista de habilitações agrícolas, particularmente à produção vitícola) e das regiões vitivinícolas, onde também tem importância a própria história da marca (Alemão, 2014).

Segundo Brito (2014), “Desde o início, tivemos a sorte de trabalhar com pessoas que sabem o que querem para a marca e, ao mesmo tempo, têm abertura para trabalhar connosco. Não quisemos comunicar de forma convencional, decidimos que o packaging (embalagem) não seria o elemento central”. Na abordagem utilizada pela Raposeira, prevalece uma “lógica lifestyle e mainstream”. A Murganheira é o que usualmente se chama uma marca do segmento *premium*, ou seja, de luxo (Alemão, 2014).

Chegar ao produto publicitário final é um processo complexo, “muito depurado” (Alemão, 2014), com várias tentativas e erros, admite o consultor de comunicação, que tem uma experiência de muitos anos na área dos vinhos e das bebidas espirituosas. E essa experiência diz-lhe que o consumidor médio ainda liga muito aos prémios e às medalhas (Alemão, 2014).

5.6. Estratégias de comunicação

As empresas em estudo representam e adotam estratégias diferentes de comunicação, isto também é uma das principais diferenças no mercado nacional e internacional, aos olhos dos clientes.

Segundo a entrevistada Carla Costa, para a Murganheira, a estratégia é estar presente nos prestigiados canais de comunicação relacionados com consumo de vinhos e em eventos onde participa promovendo a marca e relacionando-a a elementos de luxo, como obras de arte, pedras preciosas e joias. Por outro lado, para a Raposeira, faz parte da estratégia apostar na imagem clássica relacionada ao consumo da bebida e por isso procura estar presente nos prestigiados e tradicionais eventos nacionais como a “Volta a Portugal em Bicicleta”.

Apesar do consumo de espumante ou champanhe ser associado ao público feminino, parte da estratégia de comunicação da Raposeira e Murganheira, passa por utilizar elementos que são voltados para o público masculino. Isto porque, ainda de forma tradicionalista, é o sexo masculino a comprar e a escolher as bebidas num evento de família ou eventos sociais. Na figura 1, podemos observar a utilização desses elementos nos catálogos de produtos, tanto da Murganheira e como da Raposeira, sendo que ambas exibem a sensualidade feminina de forma a despertar o desejo e interesse dos consumidores pelos seus produtos.



Figura 1. Exemplos de elementos femininos presentes nos catálogos de produtos da Murganheira e Raposeira

Na figura 2 estão representados, lado a lado, os símbolos da marca Raposeira e Murganheira. Na primeira há o perfil de uma raposa que transmite uma mensagem gráfica clara, acessível e direta. Já na segunda, que utiliza como representante gráfico um brasão, fica clara a intenção de associar a marca à sofisticação e status social.



Figura 2. Logotipos das marcas Raposeira e Murganheira

Em relação às bebidas, a embalagem tem funções técnicas, de proteção e comodidade, mas também de comunicação (Verhoef e Leeflang, 2009) (Au-Yong-Oliveira e Barreiros, 2015). Quando ela tem a função comunicação, a embalagem permite, conforme também foi referido na entrevista:

- Impacto visual – a embalagem deve distinguir o produto dos demais;
- Reconhecimento – a embalagem deve proporcionar que o consumidor o distingue ao olhar para a marca, sendo capaz de reconhecê-la;
- Identificar – o consumidor deve ter a facilidade de identificar qual a categoria daquele produto;
- Expressar o posicionamento – a embalagem deve ter traços e formatos distintos da concorrência;
- Informar o consumidor – a embalagem deve fornecer informações úteis e obrigatórias a quem possa estar interessado;
- Comprar por impulso – a embalagem deve fazer crescer o interesse e influenciar o consumidor a comprar.

Na Raposeira podemos identificar alguns elementos nas embalagens dos seus produtos típicos.

Na figura 3 podemos notar:

- A cor das garrafas é escura, usualmente na cor verde, cor clássica utilizada nas garrafas de champanhe;
- Os rótulos e lacres são prateados ou dourados;
- Em todas as garrafas o nome e o símbolo gráfico da Raposeira aparecem de forma centralizada e em destaque em relação ao tipo de bebida;
- Todas as garrafas possuem o mesmo formato e apenas as cores e os rótulos diferenciam os produtos;
- Não há diversidade de elementos gráficos nas garrafas.



Figura 3. Garrafas da Raposeira

Com essa análise (figura 3) podemos afirmar que o apelo comercial nas garrafas da Raposeira não é feito de forma a distinguir o espumante dos champanhes, mas sim procura aproximar a sua imagem para que o consumidor o associe com a tradicional bebida francesa.

Já nas garrafas da Murganheira (figura 4) observa-se:

- Não há um padrão de cor ou formato das garrafas;
- A apresentação da marca não é feita de forma igual nos diferentes produtos;
- O formato, *design* e embalagem (caixas) é feito de acordo com o conceito do produto, de forma a sintonizar a bebida com uma proposta relacionada – quanto maior a gama do produto, maior a sofisticação e distinção da embalagem e garrafa;
- Há utilização de elementos gráficos, como replicação de obras de arte com caixas igualmente customizadas, de forma a utilizar os elementos que caracterizam para qual o público o produto é voltado.



Figura 4. Garrafas Murganheira

Assim, pode-se concluir que a Murganheira desenvolve para cada tipo de produto uma identidade gráfica distinta, associada ao conceito que deseja para aquele produto. Dessa forma relaciona a qualidade da bebida à sua apresentação. Assim, na diferenciação das garrafas e embalagens busca atrair e associar a sua marca à sofisticação, luxo e alta qualidade de seu produto.

5.5.O mercado-alvo

O nome Murganheira é sinónimo de “alta-costura” quando falamos de vinho espumante (Falcão, 2014). É indiscutivelmente o produtor mais reconhecido, aquele que mais apostou nos vinhos espumantes, a que se dedica quase em exclusividade, aquele que tem maior predisposição para guardar os seus vinhos por longos períodos de tempo. É um dos raros produtores que assume de forma estratégica o risco financeiro de lançar espumantes com mais de uma década de estágio em garrafa (Falcão, 2014).

A Raposeira é uma marca que transmite um estilo mais clássico, enquanto a Murganheira centra-se num segmento de luxo. O símbolo de cada uma das marcas é também um dos indicadores que permite constatar as diferenças ao nível da diferenciação dos dois produtos, relativamente ao segmento de mercado que pretendem atingir. Quando por um lado, a Raposeira tem um símbolo “clean” e simples, já a Murganheira apresenta um brasão elaborado, com detalhe e requinte.

Um dos vinhos espumantes da Murganheira que se exporta fortemente para a Rússia, tem o nome “Czar”, termo usado exclusivamente para designar o título usado pelos monarcas do Império Russo. Segundo a entrevistada, esta é outra das estratégias que visa alcançar o mercado-alvo a que se destina o produto, para um maior reconhecimento e identificação com um cliente de classe alta. É desta forma que a Murganheira pretende ser vista e nesse sentido continua a ser o espumante oficial de grandes eventos desportivos internacionais que decorrem em Portugal, inclusive em 2016, como por exemplo, no Millenium Estoril Open 2016 (Briefing, 2011; Open, 2016).

Verhoef e Leeflang (2009) classificam quatro tipos de estratégias: *cost leadership*, *differentiation*, *cost focus* e *differentiation focus*.

- *Cost leadership*: procura oferecer o menor preço no mercado;
- *Differentiation*: procura ser melhor nos diferentes aspetos do produto ou serviço que são importantes para o consumidor;
- *Cost focus*: foca num segmento relativamente pequeno do mercado que é consciente da relação qualidade-preço;
- *Differentiation focus*: Foca num pequeno segmento do mercado que deseja um produto único de qualidade elevada e que está disposta a pagar um alto preço.

Dentro do cenário português podemos afirmar que a Raposeira tem uma estratégia de *differentiation*, visto que procura manter a qualidade elevada dos seus produtos. A Raposeira tem um controlo elevado de qualidade das uvas utilizadas na produção do vinho espumante e investe no desenvolvimento das técnicas de produção, fazendo com que os seus clientes entendam a vantagem de pagar pela qualidade que esta marca oferece. Já a Murganheira identifica-se com uma estratégia de *differentiation focus*, pois além da preocupação com a qualidade dos seus produtos, observa-se também uma preocupação com a apresentação do produto, de forma a vinculá-lo especificamente como um produto de alta gama.

Já no cenário europeu podemos afirmar que tanto a Raposeira como a Murganheira, atuam com estratégias *cost focus*, se compararmos a relação qualidade-preço dos espumantes com a do champanhe, dada a vantagem do preço dos espumantes, em ambos os casos, e a qualidade da bebida que oferecem.

6. Conclusão

Esta expectativa de crescimento do mercado deve-se à modernização do produto, aumento da comunicação e marketing, diversificação de oferta e maior equilíbrio na relação qualidade/preço, o que tem elevado o consumo.

A mudança no comportamento dos consumidores e também na comercialização de espumantes no setor da restauração, é o principal fator que garante o crescimento do mercado de vinhos espumantes em Portugal. A vantagem da relação qualidade/preço dos espumantes face ao champanhe é um dos fatores que tem motivado o aumento do interesse dos consumidores nos mercados externos pela bebida nacional.

A Murganheira pauta-se pela “diferenciação” do seu produto, centrado em segmentos de mercado de classe média-alta, por sua vez a Raposeira encontra-se focada na melhor relação qualidade/preço, que a distingue de todos os outros produtores no mercado Português.

Deste modo a Murganheira tem conseguido atrair os consumidores exigentes e com elevado poder de compra, também no estrangeiro, como é o caso do mercado Russo. A Raposeira continua a liderar indiscutivelmente o mercado em Portugal, apresentando-se sempre como uma excelente opção devido à sua qualidade e preço acessível.

A estratégia de adquirir o controlo exclusivo da sociedade “Caves da Raposeira, S.A”, a atual “Raposeira” pela “Murganheira”, ao invés de fundir as duas marcas numa só, vem se mostrando como uma decisão de sucesso. Neste caso “Comprar ou não comprar”, não foi uma questão que se pôs em causa, já que as duas empresas eram muito semelhantes, com uma cultura corporativa muito idêntica, apresentando uma estrutura de comunicação horizontal (com poucos níveis hierárquicos, numa estrutura plana e com proximidade entre colegas de trabalho, flexível e rápido na resolução de problemas) e uma coligação que se adivinhava de sucesso.

A partir da data da sua união, as duas marcas viram crescer a sua notoriedade, foram premiadas a nível nacional e internacional e são reconhecidas como as duas marcas de referência no mercado de vinhos espumantes portugueses. Desta forma, é notório que essa união tornou o grupo mais forte, eliminou a concorrência direta, acrescentou valor ao grupo, associou diferentes tipos de inovação, permitiu o desenvolvimento de novos produtos e a possibilidade de alcançar novos e diferentes segmentos de mercado.

As principais estratégias de diferenciação identificadas entre as duas marcas, são a qualidade, o preço, o valor da imagem, as estratégias de comunicação e mercado-alvo distinto.

Esta foi de facto uma união bem-sucedida e que apresenta resultados positivos para ambas as empresas, sendo assim um bom exemplo a seguir por outras que pretendam alcançar o mesmo objetivo.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a colaboração da empresa Caves da Raposeira S.A., pela visita realizada, partilha de dados e degustação do espumante, nomeadamente à Carla Costa.

Gostaríamos também de agradecer ao Prof. Dr. Manuel Au-Yong Oliveira, sem ele não seria possível esta publicação. Um muito obrigado.

Referências

Alemão, S. (2014). Oferecer sonhos para vender vinho. Revista de vinhos. Retirado de <http://www.revistadevinhos.pt/artigos/show.aspx?seccao=reportagens&artigo=14589&title=oferecer-sonhos-para-vender-vinho&idioma=pt> a 8 de novembro de 2015.

Au-Yong-Oliveira, M., Barreiros, B. (2015). Coca-Cola: How to make a product which is not essential a necessity? A question of marketing or strategy? The Case Centre. Case ref. P516-0030-1. Ver em: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=133534> Teaching note ref. P516-0030-8. Ver em: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=133538>

Briefing (2011). Ideias para marcar comemorações especiais. Retirado de: <http://www.briefing.pt/marketing/14502-ideias-para-marcas-comemoracoes-especiais.html#ixzz3qN58uPsP> em 8 de novembro de 2015..

Cardoso, J. (2015). Avaliação de Ecoeficiência do Processo Produtivo de uma Organização Vitivinícola. O Caso da Sociedade Agrícola e Comercial do Varosa, S.A. (Murganheira). Dissertação de Mestrado. FEUP.

Concorrência, A. d. (2003). Ccent. 3/2010 Murganheira/Raposeira*TC – Decisão de Inaplicabilidade da Autoridade da Concorrência [alínea a) do n.º 1 do artigo 35.º da Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho], acedido a 7-11-2015.

Falcão, R. (2014). Os espumantes portugueses entraram na moda e ainda bem. *Jornal Público*. Fugas Vinhos. 24 de maio. Retirado de http://fugas.publico.pt/Vinhos/334691_os-espumantes-portugueses-entraram-na-moda-e-ainda-bem?pagina=-1 a 3 de novembro de.

Fiel, J. (2011). O futuro às bolhinhas. *Jornal Diário de Notícias*. Revistas. Retirado de <http://www.dn.pt/revistas/nm/interior/o-futuro-as-bolhinhas--2199828.html> a 8 de novembro de 2015.

Freire, R. (2013). Rebenta a bolha: O champanhe está a democratizar-se. *Jornal Sol*. Vida. Retirado de <http://www.sol.pt/noticia/95786/rebenta-a-bolha--o-champanhe-est%C3%A1-a-democratizar-se> a 9 de novembro de 2015..

Jorge, V. (2008). Espumante nacional ganha terreno. *Jornal Hiperuper*. Vinhos. 12 de dezembro. Retirado de <http://www.hipersuper.pt/2008/12/12/espumante-nacional-ganha-terreno/> a 03 de novembro de 2015.

Loja de Fábrica (sem data). MURGANHEIRA – SOCIEDADE AGRÍCOLA E COMERCIAL DA VAROSA, S.A. Retirado de <http://www.lojadefabrica.pt/Home/Empresas/raposeira?idEmpresa=508>, a 8 de novembro de 2015.

Lusa, A. (10 de 01 de 2012). ISTO É PORTUGAL! Obtido de Espumantes Raposeira e Murganheira: <http://alma-lusa.blogs.sapo.pt/429512.html>.

Nunes, C. (2010). Brindar com água dá azar. *Jornal Expresso*. Economia. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/economia/brindar-com-agua-da-azar=f62334> a 1 de novembro de 2015.

Open, M. E. (2016). Patrocínio. *Millennium Estoril Open*. Retirado de: <http://www.millenniumestorilopen.com/pt/patrocinio/> em 8 de novembro de 2015.

Ramos, D. L. (sem data). Espumantes naturais e “champanhes”: vinhos dos dias felizes. *Jornal Público*. *Guia do Lazer* (sem data). Retirado de http://lazer.publico.pt/outros/143705_espumantes-naturais-e-champanhes-vinhos-dos-dias-felizes a 3 de novembro de 2015.

Raposeira, C. d. (sem data). Caves. Retirado de <http://www.cavesdaraposeira.com/ascaves.htm> a 1 de novembro de 2015.

Verhoef, P.C., Leeflang, P.S.H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, March, 73, 14-37.

ViniPortugal. (2014). Retirado de <http://www.viniportugal.pt/OSector/Estatisticas> a 3 de novembro de 2015.: Vini Portugal. Estatísticas.

ViniPortugal. (sem data). Vini Portugal. Promoção. Estratégia Wines Portugal. Retirado de <http://www.viniportugal.pt/Promocao/EstrategiaWinesPortugal> a 3 de novembro de 2015.

Apêndice – Guião da entrevista

1. Como obtêm as uvas, produção própria ou fornecedores?
2. Como fazem a gestão dos fornecedores, caso seja o caso?
3. A quantidade de matéria-prima a comprar é feita em função de previsões de vendas futuras, tendo em conta vendas dos anos anteriores?
4. A produção anual varia muito em função das encomendas? (produção para stock ou produção para encomendas, ou as duas)
5. As vendas são feitas diretamente ao público ou a revendedores?
6. Qual é o número de diferentes produtos que produzem/comercializam?
7. Em que países se encontra a vossa marca?
8. Como é feita a distribuição nos diversos países, quais são os principais parceiros a nível internacional?
9. A vossa organização tem parcerias de marketing no processo de venda a outros países?
10. Aplicam ou vêm-se obrigados a aplicar diferentes estratégias consoante o país em causa? Em que sentido? Estratégia através do preço? Diferenciação?
11. Que dificuldades encontram nos diferentes mercados para a implementação da marca?
12. Quais os principais desafios encontrados em Portugal? Consideram que seja um mercado competitivo?
13. Têm algum plano/estratégia para aumentar o consumo desta bebida em Portugal? E nos outros países?
14. Qual ou quais são os mercados em que apresentam melhores resultados? Já existiu alguma situação em que pensassem ou tivessem que abandonar o mercado? Quais os motivos?
15. Quanto gastam em média por ano em publicidade dos vossos produtos?
16. Têm alguma época de maior consumo? Qual? Fazem campanhas promocionais relacionadas com a época?
17. Investem em investigação e desenvolvimento de novos produtos?
18. Quais as vossas motivações e perspetivas futuras para o negócio? E quais os principais entraves para o crescimento da marca e da empresa?

Internacionalização e Inovação – Um Caso de Estudo sobre a Recer

Ana Marques¹, Daniela Costa², Mónica Silva³, Sarah Le Guidec⁴, Tânia Pereira⁵

*Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL)*

¹anavmarques@ua.pt, ²danielacbcosta@ua.pt, ³monica.isabel.silva@ua.pt,

⁴sarah.leguidec@ua.pt, ⁵taniafilipa@ua.pt

Resumo

Atualmente, as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios e ameaças que surgem constantemente, sendo que por vezes estas utilizam o processo de inovação e internacionalização como resposta a estas mudanças. A realização deste trabalho pretende dar a conhecer a importância que a internacionalização tem para uma empresa conseguir alcançar um posicionamento competitivo no mercado. Para este projeto foi realizado um caso de estudo envolvendo a empresa Recer, onde se realizou um contacto direto com um elemento da empresa, para analisar qual a forma que esta utiliza para se conseguir expandir internacionalmente, e ainda verificar quais os resultados que a empresa obteve através da estratégia utilizada.

Confrontada com a concorrência dos países emergentes que beneficiam de menores custos de produção, a Recer adotou uma estratégia de internacionalização combinada com outras estratégias competitivas como a inovação, a qualidade e a personalização que lhe permitiu diferenciar-se da concorrência.

Claro que estas estratégias envolvem investimentos significativos ao nível de equipamentos tecnológicos, equipa de investigação e desenvolvimento, design, comunicação, entre outros, que permitem que esta apresente soluções de acordo com as expectativas dos clientes, antecipe tendências, entre em mercados prósperos e consiga, assim, diferenciar-se.

Palavras-chave: internacionalização, inovação, tecnologia, estratégia

1. Introdução

A internacionalização sempre ocupou um papel de grande importância para as empresas e para as indústrias, porém tem-se verificado que nos últimos anos este processo tem vindo a alcançar um papel de maior destaque, pois traduz-se numa oportunidade de crescimento e criação de valor para as empresas.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, pretende-se realizar uma abordagem sobre a importância que a internacionalização traz para as empresas, que tipos de fases e formas se podem aplicar durante este processo, assim como analisar as motivações e riscos que a internacionalização representa para o desempenho das mesmas.

Selecionou-se para caso de estudo a empresa Recer, pertencente ao Grupo Recer, para desenvolver esta análise, de forma a obter resultados próximos da realidade empresarial. Ou seja, pretende-se verificar qual o seu posicionamento competitivo e quais os métodos de diferenciação utilizados por esta empresa e se através destes conseguiu alcançar os objetivos pretendidos.

2. Metodologia

Para a execução deste trabalho realizou-se um levantamento da literatura referente ao tema, através de artigos científicos, livros e outras publicações. Consequentemente, realizou-se um caso de estudo explicativo, de maneira a verificar a aplicação dos conceitos consultados na literatura e a relacioná-los com os fenómenos verificados na Recer. Para obter dados suficientes para a realização deste estudo foi efetuado contacto presencial e posteriormente contacto via telefone para a realização de uma entrevista, por e-mail, uma vez que não foi possível disponibilidade de agenda para um segundo contacto presencial, com um quadro intermédio da empresa Recer. Um grupo de perguntas foi enviado (no início de novembro 2015) ao colaborador da Recer, que respondeu à totalidade das treze questões, por escrito. O levantamento de dados também envolveu informação disponível no website da empresa e na revista da mesma, num esforço de triangulação de dados, de diversas fontes, de forma a obter uma visão mais fidedigna da realidade empresarial da Recer.

3. Internacionalização

Atualmente, o conceito internacionalização tem vindo a obter um grande crescimento, pois como alguns investigadores de empreendedorismo admitem a internacionalização das empresas é “(...) the recognition and exploitation of entrepreneurial opportunity that leads to new international market entry” (Muzychenko & Liesch, 2014, p. 704), isto é, o processo de internacionalização tem vindo a ser uma ferramenta fundamental para a competitividade das empresas, pois é esta que lhes permite alcançar novas formas de competição, dando ênfase ao processo de reconhecimento e exploração, independentemente da sua localização e da atividade que estas exercem.

Não existe uma única teoria que explique o processo de internacionalização das empresas, no entanto foi possível verificar dois modelos que ajudam a realizar este processo, o modelo internacional de Uppsala (aplicado posteriormente) e o modelo relacionado com a inovação. Segundo Andersen (1993) “(...) both U- and I-Models as behaviourally oriented and that the gradual pattern of internationalization is attributed to the lack of experiential knowledge and the uncertainty relating to the decision to internationalize.” (Brennan, 2015, p. 122).

3.1. Motivação e Riscos da Internacionalização

Uma empresa que pretenda realizar o seu processo de internacionalização, deve ter uma grande preocupação em realizar uma análise aos mercados alvo, pois necessita de verificar quais as condições que mais beneficiam o seu negócio e quais as barreiras que existem durante esse processo.

Ao falar-se das motivações do processo de internacionalização e segundo o autor Sebastião Teixeira (2011) este processo gera diferentes motivações, podendo-se agrupar em cinco categorias:

- Aspectos internos da empresa

Estes estão relacionados com uma necessidade de crescimento, com o aproveitamento da capacidade produtiva através de economias de escala, aumentando a sua margem de lucro.

- Características de mercado

Os mercados variam quanto à sua maturação (mercados menos maduros crescem mais e à medida que os mercados amadurecem a inovação passa de inovação de produto para ser inovação de processo) e aceitação de novos concorrentes, havendo maior ou menor adesão aos produtos dos diversos fabricantes. Mercados domésticos em crise motivam empresas a procurar mercados internacionais mais favoráveis.

- Relacionais

Esta relaciona-se com o desenvolvimento das relações com os seus clientes e com o aumento da sua capacidade de resposta.

- Acesso a recursos no exterior

A partir dos recursos no exterior as empresas conseguem reduzir os custos de produção através de recursos mais baratos ou de maior confiança, conseguindo também um acesso a melhor tecnologia.

- Incentivos Governamentais

Em relação aos riscos de internacionalização, segundo José Dias (2013), citando o Erwann O. Michel-Kerjan, um dos maiores especialistas mundiais em gestão de risco, “o maior risco na internacionalização de uma empresa está na forma como são retidos os ‘skills’ críticos para o funcionamento, o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas nas novas geografias onde vão instalar as suas operações. Afirma mesmo que o grande risco para as empresas está «no acesso e na manutenção do capital humano certo»” (Dias, 2013).

Deste modo, é possível admitir que existem vários tipos de riscos, podendo estes ser agrupados em três categorias (Teixeira, 2011):

- Riscos Políticos

Estão relacionados com as condições de estabilidade do país, isto é, se as condições são propícias para a realização do negócio (a instabilidade política poderá levar a expropriações, por exemplo, em alguns casos).

- Riscos Económicos/Financeiros

Estão relacionados com o tipo de legislação que existe, e qual o risco de câmbio que existe entre as diferentes moedas dos diferentes países (oscilações no preço da moeda poderão levar a perdas significativas).

- Riscos de Gestão

Estes estão relacionados com as diferentes culturas, com as diferentes línguas e diferentes preferências dos consumidores, assim como com as necessidades de seguir regras e regulamentos locais (por vezes difíceis de entender sem a presença de peritos locais).

3.2 Fases e formas da internacionalização

3.2.1 Fases de internacionalização

A internacionalização das empresas, por norma, desenvolve-se na sequência de quatro fases: internacional, multinacional, global e transnacional (Teixeira, 2011; Hitt et al., 2011).

Este desenvolvimento está sujeito a vários fatores como as necessidades do país de destino, da posição da indústria e da posição estratégica da empresa.

Relativamente à empresa internacional, esta baseia a sua atuação no país de destino como uma ampliação do seu mercado interno, ou seja, onde o tipo de clientes, concorrência e práticas tenham características semelhantes às do seu mercado, tentando sempre obter uma adaptação e melhoria das competências da empresa. No que diz respeito à empresa multinacional, esta pretende desenvolver a sua estratégia e responder às necessidades dos seus clientes atendendo às suas diferenças nacionais, procurando e explorando oportunidades locais. Para a empresa global, o mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado global a partir de um único país onde centraliza as operações. A última fase do processo de internacionalização é a empresa transnacional, onde é vista como uma empresa integrada a nível mundial e a partir desta integração constrói a sua vantagem competitiva (Teixeira, 2011; Hitt et al., 2011).

3.2.2. Formas de internacionalização

A entrada das empresas nos mercados internacionais está dependente de diversos fatores tais como, a dimensão e atividades da empresa, o posicionamento competitivo, barreiras à entrada, investimento, entre outros aspetos (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015).

Segundo Teixeira (2011), a internacionalização pode assumir as formas de exportação/importação, contratual e investimento direto.

A exportação é a forma mais utilizada pelas empresas no seu processo de internacionalização, e é, por vezes, o primeiro passo nesse processo podendo posteriormente evoluir para outras modalidades. Dependendo do número e do tipo de intermediários, a exportação pode assumir três modalidades: exportação indireta, que envolve menores riscos assim como menor envolvimento de recursos, podendo ser ocasional e onde a sua distribuição é feita através de empresas ou de agentes-indivíduos. Alguns autores defendem que este tipo de exportação é mais orientada para as empresas com pouca experiência de internacionalização ou que têm poucos conhecimentos acerca do mercado que pretendem atingir; exportação cooperativa ou partilhada onde a empresa que pretende internacionalizar-se celebra acordos de cooperação com outras empresas; exportação direta, onde a empresa internacionaliza a totalidade das suas tarefas e funções. Esta modalidade exige que a empresa esteja bem informada acerca dos mercados que pretende atingir, dando-lhe maior controlo, mas, por sua vez tem custos mais elevados.

A forma contratual baseia-se quando duas empresas de países distintos celebram contratos, permitindo a cada uma das empresas usufruir dos recursos que cada uma tem disponíveis. Tal como com a exportação, a forma contratual de internacionalização pode assumir várias modalidades: licenciamento, onde uma das empresas cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e recursos; franchising que é um acordo através do qual uma empresa cede à outra o direito de explorar um negócio (que pode ser explorado de várias maneiras), sendo que esta modalidade apresenta custos reduzidos e a possibilidade de rápida expansão internacional; subcontratação, onde a empresa que pretende internacionalizar-se celebra um acordo com uma

empresa do país de destino, onde esta fica responsabilizada pela produção dos artigos e a primeira pela sua comercialização; joint-ventures, são acordos entre empresas de países distintos com o intuito de implementar um negócio num desses países, dividindo os benefícios, assim como os riscos para ambas as empresas; alianças, que são acordos que envolvem ou não capital, representam a combinação de esforços e de competências entre as empresas.

Por último, o investimento direto pode assumir duas modalidades: investimento de raiz, que passa pela implementação de uma nova empresa; aquisição, quando uma empresa adquire uma empresa já em funcionamento, aproveitando assim as aptidões já desenvolvidas pela empresa adquirida e consequentemente possibilitando uma entrada mais rápida no mercado. O investimento direto apresenta desvantagens relativamente a elevados custos e riscos que envolve, contudo apresenta vantagens da localização do mercados-alvo decorrentes dos custos laborais competitivos e do acesso a recursos críticos, possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a sua capacidade internacional bem como o reforço do conhecimento/aprendizagem da organização em diversos mercados.

3.3. Inovação como base para a estratégia de internacionalização

Hoje em dia a inovação ocupa um lugar de destaque no que diz respeito à performance das empresas (Oliveira e Ferreira, 2012). O contínuo investimento na inovação, permite às empresas desenvolver as suas competências tecnológicas, aperfeiçoar produtos já existentes ou desenvolver novos produtos, tornando, desta forma, a empresa mais competitiva e contribuindo para melhores resultados económicos. No que diz respeito à internacionalização das empresas, a inovação ocupa um lugar de destaque, pois permite-lhes obter um crescimento contínuo e dá-lhes a oportunidade de lançarem novos produtos no mercado. A inovação revela-se assim uma estratégia-chave tanto para a empresa como para a indústria envolvente.

De acordo com Brennan, "*the advent of knowledge intensive industries, the increasing significance of innovation to the competitive positioning of the firm and advances in information and communication technologies have greatly impacted the process of internationalisation*". (Brennan, 2007, p. 117). As vantagens da inovação, são também sustentadas por Cohen and Levinthal, (1990) & Wakelin, (2000) citados por Kafouros et al., (2008), que referem que as empresas inovadoras são qualitativamente diferentes das empresas que optam por não ser tão inovadoras, pois a capacidade que as empresas têm para utilizar o seu conhecimento existente e por sua vez adquirir conhecimento através de fontes externas (licenças, aquisições, etc.) estão cada vez mais relacionadas com a inovação.

As empresas vão crescendo à medida que lançam novos produtos (inovação) ou atraindo novos clientes (internacionalização) ou ainda podem optar por utilizar as duas estratégias (Kyläheiko, Juantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Tuppuru, 2011). As capacidades tecnológicas de uma empresa revelam-se um fator importante para as estratégias de inovação e internacionalização, uma vez que ajudam as empresas a criar oportunidades de negócio nos mercados internacionais e nacionais, processos mais eficientes para o desenvolvimento e testes de novos produtos ou ideias.

4. Grupo Recer

O Grupo Recer foi fundado em 1998, é constituído por 650 empregados (dados de 2012), tem um investimento superior a 40 milhões de euros (dados entre 2009 e 2012) e tem um volume de negócios que excede os 82 milhões de euros (dados de 2012) que representa cerca de 75% para os mercados externos (segundo o website da empresa).

Aquando da origem e da constituição do Grupo houve necessidade de segmentação num setor específico, o setor cerâmico. Posto isto, o grupo tem uma gestão composta por critérios de rigor e pela racionalidade. O seu foco é o pensamento estratégico permitindo distinguir-se/diferenciar-se das outras empresas concorrentes existentes no mercado.

A filosofia de gestão aplicada no Grupo Recer (figura 1), como indicado no website do Grupo (www.recer.pt, acessido a 30 de outubro 2015), (Filosofia de Gestão, s.d.) direciona-se para assegurar/garantir a sustentabilidade das empresas que constituem o grupo, apoiando-se em:

- “Investimentos contínuos;
- Valorização dos fatores intangíveis;
- Agregação de quadros/ renovação da gestão;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Responsabilidade social;
- Qualidade técnica superior;
- Crescimento sustentado”.

4.1. Constituição do Grupo Recer

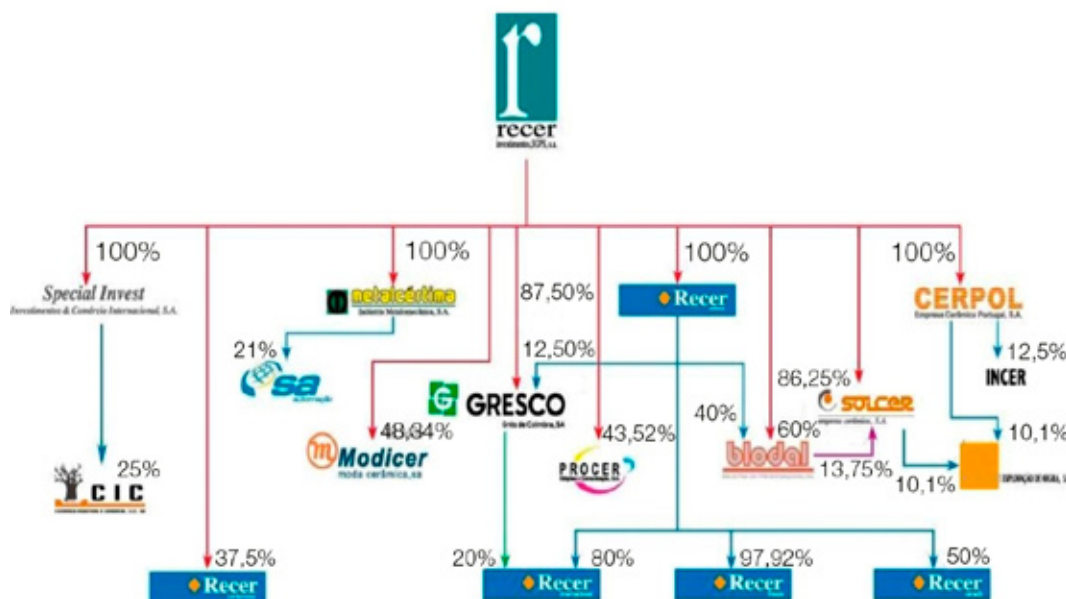


Figura 1. Organograma do Grupo Recer

Fonte: http://www.recersgps.pt/pt/grupo_3/caracterizacao_14/caracterizacao_a5.html, consultado a 4/11/2015

Como podemos observar (figura 1), o Grupo Recer é constituído por várias empresas, de diversos setores, “...gere participações em áreas e setores tão diferenciados como a metalomecânica, o design e projetos, a cerâmica de estrutura, a cerâmica de acabamento, os produtos de betão e a automação e robotização industrial, os sistemas de cogeração, as artes gráficas e a comunicação.” (segundo o website da empresa www.recer.pt, acessado a 4 de novembro 2015).

4.2. Responsabilidade Social

“Existe hoje na esfera empresarial a perceção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os agentes seus associados não se obtêm através de uma tónica na maximização de lucros a curto prazo, mas sim de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores.” (Rego, Moreira, & Sarrico, 2003, p. 35).

O Grupo Recer sempre demonstrou uma preocupação com a sociedade tendo uma relação muito direta e comunicativa com os diversos públicos, que se traduz no desempenho de um papel ativo na área da responsabilidade social.

Acredita-se que ao apoiar várias instituições, está-se a cuidar do futuro, tornando-o sustentável para as próximas gerações.

Dentro do Grupo, destacamos o setor da Cerâmica de Acabamento (pela sua importância no seio do grupo), e a fábrica de Cerâmica Plana: Recer – Indústria de Revestimentos Cerâmicos, S.A. (representado a azul na figura 2 e ponto de enfoque deste trabalho) (figura 2).



Figura 2. Empresas de Cerâmica de Acabamento (elaboração própria)

4.3. História

A Recer foi fundada a 23 de Setembro de 1977 e está sediada numa área geográfica bastante rica em reservas de argila de elevada qualidade, na zona de Aveiro, mais especificamente em Oliveira do Bairro.

Em 1985, a empresa adotou uma filosofia de gestão dinâmica e inovadora, o que fomentou um bom posicionamento desta no setor da cerâmica em Portugal. Este tipo de gestão da empresa

passa por procurar adaptar a sua oferta relativamente à procura e expectativas dos clientes. Isto só é possível pela importância que a empresa procura dar à personalização e diferenciação dos seus produtos e serviços, apostando constantemente na inovação.

Uma das principais preocupações da Recer passa pelo controlo de qualidade de processos e produtos que garantem um bom desempenho junto dos clientes, acabando por se tornar um fator competitivo.

4.4. Produtos e serviços

A Recer procura oferecer produtos cerâmicos de acabamento de qualidade e diferenciados do que existe no mercado, tendo em conta as tendências deste, que vão alterando constantemente de acordo com a constante mudança dos hábitos e expectativas dos consumidores.

A empresa procura manter uma relação próxima com o cliente procurando personalizar cada projeto e investir no design dos seus produtos. Ou seja, há uma preocupação em oferecer ao cliente peças/produtos que vão de encontro com as suas expectativas para ambientes de interior e de exterior.

Relativamente aos serviços prestados a empresa tem um vasto leque, abordados posteriormente.

4.5. Inovação

Como já referido anteriormente, a inovação constante é uma das grandes filosofias que sustentam o crescimento da Recer. “Na Recer, a inovação está no cerne da nossa cultura.” (Revista R, 2015, p. 38).

No cerne desta inovação constante está a importância de ajustar a oferta à procura “filosofia de gestão dinâmica e inovadora, que cedo a conduziu a um lugar destacado na cerâmica portuguesa, ajustando a sua oferta ao perfil do consumidor e sobretudo apostando em peças que proporcionam atmosferas que privilegiam a estética e a sensação de conforto” (Revista R, 2015, p.38), contribuindo para o aumento da competitividade da empresa.

“A pressão para a inovação resulta de um grande e acelerado progresso técnico, de uma lógica internacional dos mercados que exacerbou a competição, bem como da procura de soluções cada vez mais adaptadas às necessidades e cultura de cada um” (Revista R, 2015, p. 38).

Esta inovação compreende vários fatores como o design e a tecnologia e organização do trabalho, que estão diretamente relacionados com a estratégia de internacionalização.

4.5.1. Design

A Recer, através do seu departamento de Inovação e Desenvolvimento e a partir de um plano de grande investimento, procura antecipar as tendências do mercado, trabalhando para ser pioneiros no lançamento de novos produtos.

De forma a aperfeiçoar essa adaptação às tendências, são efetuadas parcerias com designers ou estilistas de renome como Enio Bacci, Graça Viterbo e Ana Salazar (Nunes, 2014).

A empresa oferece uma gama de produtos muito variada e lança anualmente novos catálogos, cuja inovação está fortemente presente.

Uma das ferramentas para a divulgação dos produtos e do nome da Recer, nacional e internacionalmente, são os eventos “avant-première” (Revista R, 2015), que “é um momento de pré-apresentação e até de cocriação, que visa responder, de forma mais efetiva, às necessidades e aspirações do mercado.” (Revista R, 2015, p. 37). Ou seja, é um evento onde são apresentados novos produtos aos clientes, e onde, através do feedback desses clientes, a Recer avalia como é a aceitação dos produtos pelo mercado, incorporando, se necessário, esses feedbacks nas séries que ainda se encontram em desenvolvimento.

No entanto, quando esta apresentação é feita já existe uma garantia de que o produto se encontra de acordo com as expectativas do mercado, pois a empresa faz um grande investimento na sua equipa de I&D, altamente qualificada, que trabalha no sentido de antecipar tendências.

4.5.2 Tecnologia e organização do trabalho

No entanto, para a Recer a inovação não se limita ao design, investindo também na prestação de serviços e personalizados, de acordo com o divulgado no website da Recer: <http://www.recer.pt/pt/> (acedido a 30 de outubro de 2015), tais como:

- Aconselhamento e Desenvolvimento Personalizado
Onde os clientes são aconselhados sobre as melhores soluções decorativas, acompanhados por técnicos de design.
- Apoio Técnico em Obra
A empresa procura compreender o cliente, combinando as suas expectativas com as condições do produtor, traduzindo-se num aconselhamento adequado a cada projeto.
- Pintura Manual
O cliente pode escolher entre a pintura de peças que possui, por exemplo a pintura de peças antigas ou a criação de peças novas pintadas manualmente, garantindo a sua autenticidade.
- Estudos Cerâmicos de Arquitetura
A Recer realiza projetos através de um Centro de Estudos que visa a emergência de novos produtos.
- Reprodução de Peças Antigas
Dizendo respeito a recuperações e restauro de cerâmica para conservação de património histórico, um serviço muito específico e com alguma complexidade.
- Dimensionamento de Espaços
Neste serviço, há um trabalho em conjunto com o cliente, onde se estuda especificamente a dimensão do próprio produto ou serviço.
- Elaboração de Propostas em 3D
Permite ao cliente recriar o espaço que quer trabalhar, existindo a possibilidade de recriar esse espaço através de vídeos ou imagens do espaço que o cliente pretende alterar, onde admite fazer várias combinações de pavimentos ou revestimentos cerâmicos e avaliar como podem ser ajustados e se se adequam.

- Soluções para Fachada Ventilada

Este método, através da fácil aplicação da cerâmica, tem algumas vantagens a nível das condições climatéricas, acústicas e rapidez da alteração da decoração.

- Serviço Integrado de Decoração

Este tipo de serviços adiciona valor aos produtos que a empresa oferece, sendo também uma vantagem competitiva, "... pois um edifício vale justamente por aquilo que o distingue dos outros." (segundo o website da empresa www.recer.pt, acedido a 15 de novembro de 2015).

Esta aposta na prestação de serviços de elevado valor para o consumidor final e em produtos inovadores só é possível porque a Recer definiu, há 3 anos, um plano de investimento para que pudessem estar à frente do mercado e antecipar tendências. "Pioneiros no lançamento dos revestimentos retificados de monoporosa em grandes formatos; na adoção da tecnologia de impressão digital nas linhas de vidragem; no design com o lançamento de coleções cerâmicas de assinatura; na adoção da produção de porcelânico em dupla carga; no conceito de eco- cerâmica..." (Revista R, 2015, p.38).

"Esta foi uma estratégia de grande investimento financeiro, mas que permite a nossa diferenciação no mercado." (admitiu o entrevistado anónimo).

Para dar a conhecer os seus produtos, a Recer participa em várias exposições em feiras nacionais e internacionais, participando também em vários concursos, locais de grande importância para a divulgação do nome e do que a empresa pode oferecer.

"O thermalPLANITUM da Recer foi distinguido com uma Menção Honrosa, no âmbito do Espaço Inovação, um concurso realizado anualmente pela Tektónica, que permite identificar num espaço único, propostas inovadoras (...). A Recer foi a única empresa do setor cerâmico a ser distinguida." (Imobiliária, 2009).

"Anualmente é lançado um novo catálogo, com novos produtos. Este lançamento é feito após a apresentação na feira internacional, que representa o ponto de referência internacional para a cerâmica, a Cersaie, que se realiza anualmente em outubro, em Itália. Nesta feira são apresentados os produtos novos para o ano seguinte, que se traduz posteriormente no respetivo catálogo." (conforme referiu o entrevistado anónimo e quadro intermédio da Recer).

Através destes eventos, a marca Recer consegue estar presente em vários Continentes. Esta estratégia de internacionalização passa não só pela exportação dos produtos, como pela implementação de unidades de promoção (showrooms) e armazéns em países estratégicos, assim como o desenvolvimento de grandes projetos, que exigem elevados investimentos, em determinados países.

“Destaco não só a importância dos showrooms localizados em Espanha e França, que permitem a divulgação da marca, a demonstração dos produtos e apoiam quem anda no terreno, assim como os centros logísticos ou plataformas, que permitem a existência de stock permanente, apoiando a distribuição de produtos para outros países.” (referiu o entrevistado anónimo da Recer, explicitando a estratégia de internacionalização da Recer).

4.6. Internacionalização

A empresa Recer adotou uma estratégia de internacionalização, como muitas empresas do setor de materiais cerâmicos. Em 2011, “Portugal foi o 5.º exportador mundial de pavimentos e revestimentos não vidrados ou esmaltados (NC 6907), a seguir à China, Itália, Alemanha e Espanha, com uma quota de 1,8% do valor das respetivas exportações totais mundiais.” (Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos, s.d.). Hoje as empresas portuguesas do setor exportam cerca de 30% da produção para os mercados europeus, aumentando cada vez mais, não só para a Europa, mas para todo o Mundo.

“Atualmente, exportamos para mais de 50 países, o que significa que aproximadamente 70% da nossa produção vai para o estrangeiro” confirmou o entrevistado (figura 3).



Figura 3. Mapa da Presença do Grupo Recer no Mundo

Fonte: http://www.recersgps.pt/pt/grupo_3/internacionalizacao_45/internacionalizacao_a18.html, consultado a 30/10/2015

No entanto, cada vez mais a Indústria Cerâmica Europeia vê-se confrontada com a concorrência de países emergentes (China, Brasil e Índia) que oferecem produtos com um preço mais baixo, e por isso é importante a aposta em produtos de qualidade e com design inovador, como estratégia de diferenciação, o que permite competir com estes países que apresentam baixo preço nos seus produtos.

4.6.1 Processo de Internacionalização

A Recer escolheu várias formas de internacionalização, como a exportação e investimentos de raiz, como mencionado na literatura abordada. Atualmente, tem filiais em Espanha, França e Argélia, realizando investimentos industriais em Angola e desenvolvendo projetos de raiz tecnológica na Argélia, China, Líbia, Ucrânia e Venezuela. Com isto, a Recer está presente em mais de 50 países com maior incidência no mercado Europeu, no entanto, a estratégia de crescimento passa por uma forte aposta no Médio Oriente (Investimentos, Recer, s.d.).

Como identificam uma oportunidade internacional?

“As oportunidades de internacionalização surgem através de feiras ou clientes.

Quando esta oportunidade surge, é feita uma pesquisa sobre esse mercado. Inicialmente, é feita uma análise PEST (political, economic, social and technological factors), pois cada país é diferente e nem todos apresentam condições de negócio, que consiste na identificação e avaliação dos fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos desse país. É analisada também a tipologia dos produtos que mais se vendem, a existência de concorrentes e efetuada uma avaliação dos canais de distribuição.

Estas informações são obtidas por rigorosas pesquisas. Algumas associações que dão apoio à internacionalização das empresas nacionais e fazem a promoção do país no estrangeiro, fornecem este tipo de conhecimentos. Estas associações podem ter informações de extrema relevância, como informações sobre o consumo potencial de determinados produtos de um país, que permite que façamos uma seleção de produtos a oferecer nesse mercado (adaptando a nossa oferta às potenciais necessidades).

Posteriormente, é feito um primeiro contacto no terreno, onde um comercial, com estas informações, procura confirmar a viabilidade da oportunidade e onde avalia e seleciona os canais e os agentes de contacto. E depois avança-se com o negócio.” (segundo o entrevistado anónimo da Recer).

Esta identificação de oportunidades internacionais, assenta no Modelo de Uppsala (que pressupõe um avanço gradual de comprometimento com os mercados internacionais) (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015), referido na literatura, é apresentado de várias formas, incluindo a pesquisa ativa e a pesquisa passiva (através de feiras, divulgação dos produtos e serviços, pesquisa sobre outros mercados, outros clientes).

Como se processa o reconhecimento da cultura, tradições e questões legais durante o processo de internacionalização?

“Como já foi referido, através de uma grande pesquisa e análise, muitas vezes apoiadas pelas associações e pela própria visita ao terreno.

Há que ter um cuidado muito especial quando estamos a tentar entrar num mercado muito diferente do nosso. Por exemplo, nos países Árabes o catálogo que é disponibilizado não deverá

possuir a figura de uma mulher. (...) São exemplos de factos que não podem ser descurados quando se escolhe este tipo de países. Daí a importância da Análise PEST.” (segundo o entrevistado anónimo da Recer).

Como é que procuram estabelecer parcerias no estrangeiro?

“É importante seleccionar os parceiros certos, que dominem o mercado e que possuam bons canais de distribuição. Estes parceiros são seleccionados através de agentes de contacto ou através até dos clientes que nos fornecem informações.” (segundo o entrevistado anónimo da Recer).

Como encurtam a distância entre os contextos/ambientes de negócio diferentes?

“Através da adaptação e do respeito, tendo como base o conhecimento das diferenças.” (segundo o entrevistado anónimo da Recer).

O processo de internacionalização deve contemplar um estudo intensivo do ambiente social, político, económico e tecnológico do mercado alvo (análise PEST), para que assim seja possível fazer a ponte institucional entre os diferentes países. Esta ponte institucional, inserida no Modelo Uppsala, é fundamental para reduzir os riscos associados à internacionalização, mencionados na literatura.

Na sua opinião, quais são as fraquezas que a RECER possui?

“A fraqueza é o próprio mercado...Os custos das matérias-primas e os custos da energia são muito elevados. Deveria existir uma redução de custos para promover a indústria nacional. Internacionalmente, alguns mercados apresentam barreiras à entrada, impedindo a nossa presença.” (testemunho do entrevistado anónimo da Recer).

Apesar de existirem alguns mercados que apresentam barreiras à entrada e aos elevados custos de produção (incluindo os elevados investimentos associados à constante inovação), a Recer sente necessidade de crescimento e evolução constante, acreditando que só poderá diferenciar-se dos seus concorrentes apresentado um posicionamento no mercado, quer nacional quer internacional, cada vez mais elevado. Este posicionamento será possível através da aposta em mercados ainda não alcançados e em oferecer produtos e serviços inovadores, de qualidade e personalizados.

4.7. Análise SWOT

Tendo em conta todas estas informações sobre a disposição atual da Recer, podemos fazer uma análise estratégica, conforme mostra a figura 4 (SWOT). Esta análise evidencia um conjunto de forças da Recer a uma fraqueza técnica relativo à inexistência de um processo tecnológico na empresa (tecnologia fotovoltaica – que exige conhecimento especializado e investimento considerável). A figura evidencia também oportunidades (possibilidades de investimento futuro) e ameaças (que devem procurar ser anuladas).

Forças (criar)	Fraquezas (reduzir)
<ul style="list-style-type: none">· Economia de escala graças ao seu tamanho;· Qualidade dos produtos;· Know-how;· Serviços variados e personalizados;· Inovação constante, design;· Imagem, boa reputação;· Área geográfica muito rica em reservas de argila de alta qualidade;· Advertência aquando a entrada em novos mercados, forte pesquisa das diferenças.	<ul style="list-style-type: none">· Inexistência de produtos cerâmicos com tecnologia fotovoltaica
Oportunidades (investir)	Ameaças (identificar)
<ul style="list-style-type: none">· Reciclagem das matérias-primas;· Feiras Internacionais para novos contactos;· Internacionalização no Meio Oriente;· Tradição portuguesa da cerâmica, setor com longa tradição em Portugal (Potencial cultural pouco explorado);· Fusões e aquisições com firmas do setor;· Nichos de mercados.	<ul style="list-style-type: none">· Concorrência dos países emergentes, cujo preço é mais baixo;· Barreiras à entrada em mercados externos;· A falta de confiança dos clientes com a crise;· Quebra acentuada do mercado, em particular do mercado interno;· Dependência das matérias-primas;· Custo da energia;· Dependência do setor da construção;· Cultura diferente dos países clientes.

Figura 4. Análise SWOT (elaboração própria) – Fonte: <http://www.discoveryresearchgroup.com/swot>

5. Conclusão

Tendo em conta a situação do mercado interno da cerâmica e todos os benefícios da internacionalização em termos de competitividade e de criação de valor, não é de estranhar que a Recer tenha adotado uma estratégia de crescimento, que passa pela inovação e internacionalização constantes.

Confrontada com a concorrência dos países emergentes que beneficiam de menores custos de produção, a Recer adotou uma estratégia de internacionalização combinada com outras estratégias competitivas como a inovação, a qualidade e a personalização que lhe permitiu diferenciar-se da concorrência.

Ao escolher esta estratégia de internacionalização, a Recer, teve em atenção os riscos relacionados com as diferenças políticas, económicas, sociais e tecnológicas que existem entre os mercados, procurando adaptar-se às suas diversas necessidades, onde a inovação e a personalização ganham especial atenção.

Claro que estas estratégias envolvem investimentos significativos ao nível de equipamentos tecnológicos, equipa de investigação e desenvolvimento, design, comunicação, entre outros, que permitem que esta apresente soluções de acordo com as expectativas dos clientes, antecipe tendências, entre em mercados prósperos e consiga, assim, diferenciar-se. Concluindo, a internacionalização das empresas não é uma estratégia recente, sendo uma abordagem comum das empresas, no entanto deve-se ter em especial atenção todos os aspetos que essa internacionalização envolve e definir estratégias apropriadas. Tudo isto tendo sempre como base a orientação para o cliente, e o cuidado de se inovar e de se terem serviços específicos que sejam aceites no mercado.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer ao entrevistado, colaborador da Recer, que deseja ficar anónimo, e que disponibilizou não só informações como também tempo para a realização de uma entrevista, tornando-se assim fundamental para a execução do trabalho. Gostaríamos também de agradecer à Recer pela aprovação e autorização da publicação do trabalho.

Referências

- Araujo, L., Rezende, S. (2003). Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. *International Business Review*, 12, 719-737.
- Brennan L., D. G. (2008). Internationalization process models. The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23, 120-133.
- Brennan, I. (30 de Novembro de 2007). Innovation and internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23, 117-119.
- Caracterização. (s.d.). Obtido em 4 de Novembro de 2015, do website da Recer – www.recer.pt.
- Dias, J. D. (27 de Julho de 2013). Internacionalização, Risco e Pessoas. Obtido em 11 de Novembro de 2015, de humanet: http://www.human.pt/artigos/JUN_2013/artigo1.htm.
- Dias, M. C. (2007). A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing. Faculdade de Economia do Porto (FEP).
- Filosofia de Gestão. (s.d.). Obtido em 4 de Novembro de 2015, do website da Recer – www.recer.pt.
- Imobiliária, R. (2 de Junho de 2009). Recer premiada no Espaço Inovação da Tektónica. Obtido em 4 de Novembro de 2015, de Casa Sapo: <http://casa.sapo.pt/Noticias/Recer-premiada-no-Espaco-Inovacao-da-Tektonica/?ID=7766>.
- Investimentos, Recer. (s.d.). Internacionalização. Obtido em 30 de Outubro de 2015, de Recer investimentos: http://www.recersgps.pt/pt/grupo_3/internacionalizacao_45/internacionalizacao_a18.html.
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalisation in explaining innovation performance. *Technovation*, 28, 63-74.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (12 de Fevereiro de 2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68, 1501-1505.
- Kyläheiko, K., Juantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppurä, A. (2011). Innovation and internationalisation as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20, 508-520.
- Maia, M. A. (Setembro de 2011). Fatores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas de serviços Portuguesas. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).
- Muzychenko, O., & Liesch, P. W. (24 de Dezembro de 2014). International opportunity identification in the internationalisation. *Journal of World Business*, 50, 704-717.
- Nunes, E. (6 de Maio de 2014). Inovação e design colocam Recer no topo da moda cerâmica. Obtido em 30 de Outubro de 2015, de Dinheiro Vivo: <http://www.dinheirovivo.pt/empresas/inovacao-e-design-colocam-recer-no-topo-da-moda-ceramica/>.
- Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (s.d.). Obtido em 30 de Outubro de 2015, de Portal da Cerâmica: <http://www.ceramica.pt/setor.php?s=revestimento>.

Revista R, n. (2015). Uma nova estratégia de diálogo com o mercado, 36-37.

Rego, A., Moreira, J., Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – Um estudo da situação portuguesa*. Parede: Principia Editora.

Reprodução de peças antigas (s.d.). Obtido em 6 de Novembro de 2015, do website da Recer:
http://www.recer.pt/pt/servicos.10/reproducao_de_pecas_antigas.30/reproducao_de_pecas_antigas.a36.html

Responsabilidade Cidadania (s.d.). Obtido em 4 de Novembro de 2015, do website da Recer:
http://www.recer.pt/pt/empresa.3/responsabilidade_da_cidadania.42/responsabilidade_de_cidadania.a31.html.

Revista R, n. (2015). Inovar ou... Inovar. ADVERBE, p.38.

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PME's. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEI-UA, publicado por UA Editora, pp.104-115.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Inovação na Renova: mais do que papel higiénico colorido

Andreia Ferrão da Silva¹, Florbela Cunha²

¹ Departamento de Línguas e Culturas,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), silvaandrea@ua.pt

² Departamento de Línguas e Culturas,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), florbela.cunha@ua.pt

Resumo

A inovação tem um papel fundamental para o sucesso da Renova, conferindo vantagem competitiva num mercado cada vez mais marcado pela competitividade e rivalidade. A irreverência e inovação, características presentes tanto na vasta gama de produtos que a empresa oferece, como na comunicação dos mesmos ao público e noutras práticas organizativas, em conjunto com uma estratégia de internacionalização, permitem à Renova ser um caso de sucesso, aumentando a notoriedade e reconhecimento da marca, não só a nível nacional, como também internacional.

A informação presente neste artigo tem como fontes o estudo de diversos casos de estudo, artigos, notícias e entrevistas realizadas a membros da Renova, assim como a análise dos resultados de um questionário *online* realizado pelos autores.

Palavras-chave: Renova, Inovação, Marketing, Estratégia, Mercado *tissue*, Internacionalização

1. Introdução

Tendo em conta a constante mudança e a crescente competitividade entre as empresas, a inovação (Oliveira e Ferreira, 2012) deve fazer parte de todas as atividades dentro de uma empresa (Hitt et al, 2011). É a inovação que permite que as empresas se diferenciem e criem vantagem competitiva, sendo, portanto, um fator vital para o sucesso das empresas.

“Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services, and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality” (Mulgan and Albury, 2003, p.3).

A inovação pode assumir a forma de quatro dimensões - os 4 Ps da Inovação (Bessant and Tidd, 2007): Inovação de Produto (Product Innovation) - a mudança ocorre no produto ou serviço que a empresa oferece ao consumidor; Inovação de processo (Process Innovation) - a mudança ocorre na criação e/ou distribuição; Inovação de posição (Position Innovation) - acontece quando se reposiciona a perceção de um produto ou processo num determinado contexto; e Inovação de paradigma (Paradigm Innovation) - é o resultado da mudança da perceção em relação a algo, ou seja, refere-se à criação de um novo padrão, o qual altera a forma como os indivíduos olham para algo. Apesar de se distinguir estas quatro dimensões da inovação, na prática, estas estão muitas vezes interligadas, não tendo uma divisão definida.

A inovação pode ser também classificada em duas categorias dependendo do grau de mudança ou novidade que elas pressupõem: incremental e radical (Hitt et al., 2011). A inovação incremental acontece quando se fazem pequenas mudanças graduais ao que já existe. A inovação radical tem um impacto mais significativo, ou seja, supõe uma mudança drástica em alguma das práticas organizacionais.

Tendo em consideração a definição e diferentes classificações de inovação, analisámos de que forma a inovação ocorre na Renova e como é que esta confere vantagem competitiva, sendo também uma fonte de diferenciação no mercado *tissue*.

2. Renova

A Renova, uma firma de papel privada portuguesa (Chandon et al., 2010), cujo nome completo é: Renova – Fábrica de papel Almonda, S.A., é uma empresa de produção e venda de produtos tão banais como inovadores, entre os quais papel higiénico, lenços de papel e papel de cozinha, que ganhou a reputação de *lovemark* (Pinto, 2011). A Renova, fundada em 1939, está localizada em Torres Novas no distrito de Santarém e é presidida por Paulo Pereira da Silva, um homem que não se conforma com o normal e que diz mesmo que “gostava de tornar a Renova um objeto de desejo como um iPhone” (Marketeer, 2011). De referir que a Renova tem uma abordagem *GloCal* – global, mas ao mesmo tempo local, em termos de estratégia de marketing internacional (Costa, 2013). Em 2015 arrancou com uma unidade industrial em França, a primeira fora de Portugal (Pereira, 2015).

Palavras como “qualidade”, “originalidade”, “sofisticação”, “irreverência” e “criatividade” foram usadas para descrever a empresa, segundo um inquérito online (com o *Google Forms*) a 107 pessoas realizado pelas autoras (ver secção mais abaixo).

Para lidar com um leque tão vasto de produtos, a Renova conta com uma série de marcas próprias, tais como, RENOVA FRESH & CLEAN, RENOVAPRINTE, RENOVA, Active, Arte de Mesa, Cumplice, Doshá (cosméticos), Duplex, Kid’s e Olé (Einforma Portugal, 2015).

A Renova não é apenas um exemplo de inovação, mas também de sucesso, e em cerca de nove anos, não só conseguiu aumentar significativamente o seu volume de vendas, como também conseguiu reafirmar a sua posição no mercado. Assim, em 2005 as suas vendas estavam perto dos 104 milhões de euros, e em 2011 por volta dos 135 milhões de euros (Tissue World Magazine, 2015) e em 2014 cerca de 147 milhões de euros (Expresso, 2015). Em 2010, 50% das vendas pertenciam ao papel higiénico, 17% a guardanapos, 20% a papel de cozinha, 10% a lenços de papel e 3% a outros produtos (INSEAD, 2011). Quanto à quota de mercado, no ano de 2012 em Portugal era de aproximadamente 40%, e em Espanha e França, países onde a Renova está presente, era de 6% e 2% respetivamente (Rego, 2005).

2.1. Análise Externa

2.1.1. Mercado *tissue*

O mercado *tissue* foca-se em produtos que são bastante essenciais pois atualmente grande parte da população, nomeadamente a do mundo desenvolvido, não dispensa o seu uso.

Apesar de serem importantes, os produtos *tissue* não são um bem de primeira necessidade, e em tempos de crise o seu consumo tende a decrescer. Assim é possível concluir que o crescimento da produção de produtos *tissue* acompanha o crescimento do PIB (produto interno bruto) (Export Guide, 2013).

O crescimento populacional de Portugal é limitado e, cada vez mais, Portugal é sinónimo de uma população envelhecida, o que tem grande influência o mercado *tissue*, uma vez que países com uma população maior vão ter um mercado *tissue* equivalente. Somando a situação de carência económica pela qual Portugal está a passar, o mercado *tissue* sofreu também repercussões negativas (ver figura 1).

Apesar de todos estes fatores negativos, Portugal conseguiu manter-se junto aos trinta países com um maior consumo de produtos *tissue*, segundo dados do Saramago (2006).

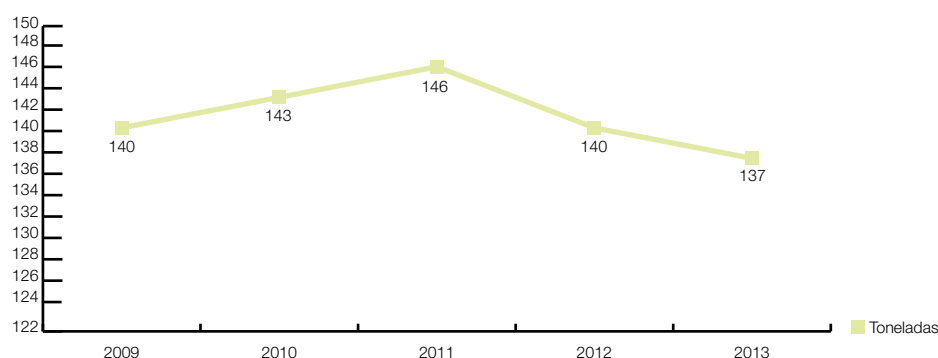


Figura 1. Consumo de papel *tissue* em Portugal (adaptado de Saramago, 2006)

2.1.2. Concorrência

O negócio da Renova está inserido num mercado muito competitivo, em que, apesar da sua reduzida participação, está a ganhar cada vez mais destaque graças à originalidade e inovação. Assim a Renova compete principalmente com a Kimberly-Clark, detentora da Scottex e com a Georgia-Pacific LLC, detentora da Colhogar (Rodrigues, 2012). As marcas brancas que são distribuídas principalmente pelo Jumbo, Continente, Lidl, Pingo Doce, entre outros, e a sua crescente posição no mercado, também são rivais de peso para a Renova.

A qualidade é também um dos aspetos que dá destaque e preferência pela marca em detrimento de outras. Assim através da análise dos resultados dos inquéritos realizados, 59.8% das pessoas escolheriam a Renova e 40.2% escolheriam outras marcas, sendo que uma das razões mais escolhidas para a escolha é a notoriedade da marca.

A Renova, apesar de lutar com grandes nomes da área, já ganhou o lugar na preferência dos consumidores, o que pode ser visto como uma forte vantagem. O facto de ser líder de mercado em Portugal, estar em terceiro lugar em Espanha e entre o top de marcas “*tissue*” na Europa, só prova isso mesmo.

2.1.3. Consumidores

A Renova oferece uma gama de produtos muito variada. Por esta razão, diferentes produtos têm também diferentes públicos-alvo. Por um lado, existem os produtos que são vendidos aos consumidores (B2C) e, por outro, aqueles que são vendidos a outras empresas (B2B).

No que se refere à venda B2C, a Renova possui várias linhas de produtos, com preços e características distintas (de notar também que consoante promoções tanto pela Renova como pela concorrência uns podem ser mais económicos do que outros, em determinado momento). A Renova Red Label, por exemplo, dirige-se a um nicho de mercado, o qual é constituído por indivíduos da classe média ou alta e que são atraídos mais pelo *design* do produto do que pela funcionalidade do mesmo. É um segmento do mercado que aprecia a sofisticação e elegância. Em 2010, a Renova lançou a linha Renova Olé, constituída por produtos *low-cost* dirigidos a segmentos da população com menos recursos monetários. Apesar de serem produtos mais acessíveis em termos de preço, não deixam de garantir uma grande qualidade, como é o caso dos restantes produtos da Renova.

Quanto à venda B2B, a Renova Profissional dispõe de produtos destinados a outras empresas, como é o caso, por exemplo, de papel higiénico industrial, rolos industriais, toalhas de mão, ambientadores e guardanapos. Estes produtos têm como mercado-alvo empresas de limpeza, restauração, hotelaria, entre outros, os quais são usados para consumo próprio ou para utilização dos consumidores dessas empresas.

2.2. Análise Interna

2.2.1. Recursos e capacidades

Atualmente a Renova é constituída por cerca de 600 trabalhadores. A maioria não possui qualificações elevadas, mas existe um pequeno grupo de funcionários com um grau académico elevado (Einforma, 2015).

A estrutura organizacional que vigora é horizontal e flexível que, aliada a um ambiente organizacional descontraído, promovem a criação de ideias, fator fundamental para uma empresa como a Renova que é sustentada pela inovação (Rego, 2005).

A Renova é detentora de um “departamento de marketing atípico” (Rego, 2005), constituído por três equipas. A *Business Management Group* que faz a gestão da marca, a *Business Research Group* constituída por engenheiros físicos que procuram novas formas de acrescentar valor aos produtos da Renova e, por último, a *Dream Factory* que tem como função ocupar-se de todos os assuntos que tenham a ver com a comunicação e com a imagem da empresa. Também dá importante destaque ao departamento de Investigação & Desenvolvimento que se foca principalmente na pesquisa de novidades e no mundo que rodeia a Renova (Rego, 2005).

Foi também criada uma “cantina” (Marketeer, 2011) com um *design* descontraído e inspirador, na qual os trabalhadores são incentivados, até nas suas pausas laborais, a serem criativos e partilharem ideias constantemente.

“In an innovative culture, everyone participates, influences and is influenced in the construction of something new.” (Rodrigues, 2012).

3. Inovação na Renova

Numa indústria em que a oferta é relativamente maior que a procura, a solução passa por implementar soluções inovadoras e diferenciar-se dos competidores. A Renova é um caso de sucesso no que toca à inovação, não só dos produtos, mas também como os promove e na forma como posiciona a marca no mercado.

Fruto dos esforços que a empresa tem feito, a Renova foi galardoada com o Prémio Inovação APIGRAF Regiões em 2014, pelo seu “modelo inovador de gestão organizacional, baseado na horizontalidade e no apelo à criatividade” (Cotec Portugal, 2014).

3.1. Inovação nos produtos

Um dos focos de inovação mais relevante na Renova é, sem dúvida, nos produtos. A empresa não só oferece um vasto leque de produtos, como também é pioneira no setor, tendo sido a primeira a desenvolver, por exemplo, o papel higiénico preto e o rolo de cozinha antibacteriano.

“Estamos constantemente a desenvolver novos produtos, para conseguirmos diferenciar a nossa oferta e posicionarmo-nos como o que os especialistas chamam uma *faster-mover brand* – ou seja, uma marca que conduz, que cria hábitos de consumo” (Rego, 2005).

A mudança numa característica aparentemente tão simples como a cor conseguiu colocar a Renova num lugar de destaque no panorama nacional e internacional. A criação das gamas de produtos *Black Label* e, mais tarde, a *Red Label*, permitiram que esses produtos passassem a simbolizar mais do que simples produtos de higiene. Passaram a ser um símbolo de *status*, um objeto de *design* e de luxo.

Os produtos da gama Red Label, composta por papel higiénico, rolos de cozinha, guardanapos, lenços de bolso e lenços faciais, combinam não só “cores vibrantes”, mas também “aromas exclusivos”, que a Renova pretende que as pessoas associem à marca. Os produtos desta gama são de face dupla, ou seja, têm uma cor de um dos lados e o branco da outra. Segundo Paulo Pereira da Silva, esta ideia surgiu para “ultrapassar a barreira das pessoas que têm resistência à cor, que foi uma coisa que se notou com as pessoas de mais idade” (Paulo Pereira da Silva citado por Nunes, 2015). A cor escolhida para esta *label* foi o vermelho uma vez que esta simboliza a paixão.

Para as épocas especiais como o Natal, o Dia de S. Valentim, o *Halloween* ou para eventos e marcos históricos, a Renova faz questão de estar presente e criar produtos com *designs* únicos e surpreendentes.

“A forma que a Renova tem de diferenciar os seus produtos, porque precisa de o fazer, é incorporando benefícios materiais e benefícios emocionais que possam fazer com que os produtos sejam percecionados de forma diferente” (Rego, 2005).

Está também disponível um serviço que permite a criação de produtos personalizáveis, em que os consumidores podem criar os seus próprios guardanapos, com imagens ou desenhos escolhidos por eles.

Estas são algumas das evidências que permitem identificar a vontade da Renova de se destacar pelos seus produtos diferenciados no mercado *tissue*. São estes produtos inovadores, aos quais a Renova acrescenta valor, que estimularam a empresa e que permitem que ela continue a prosperar, mesmo tendo em consideração a situação económica atual.

3.2. Inovação no packaging

“The packaging is an indispensable means of communicating everything about the brand” (Meyers & Gerstman, 2005, p.3).

A embalagem (*packaging*) é muito importante para o sucesso de um produto. É esta que fornece toda a informação sobre o mesmo e que o diferencia de outros no mercado. Inicialmente a sua função seria apenas de invólucro, mas com o passar do tempo ganhou lugar como forma de marketing.

A Renova, tal como referido anteriormente, prima pela inovação no que toca aos seus produtos, mas para que essa inovação seja reconhecida e bem-sucedida é necessário que seja feita a vários níveis. Estando mais uma vez um passo à frente, a Renova investiu também na imagem dos seus produtos.

Para o papel higiénico colorido, criou não só uma embalagem, mas quatro embalagens diferentes. As primeiras, e mais usuais, foram embalagens de plástico transparente com seis rolos de uma só cor. Mais tarde, foram criadas as embalagens Crystal, com apenas dois rolos, que possibilitam ao consumidor, por terem menos quantidade, comprar mais embalagens e cores diferentes.

No entanto a grande novidade foram os Gift Packs. Não uma novidade a nível do mercado geral, mas sim a nível do mercado *tissue*. Até há pouco tempo, não se sentia a necessidade ou nem sequer se pensava em oferecer papel higiénico. Mas o papel higiénico colorido quebrou essa barreira, e oferecê-lo é agora uma opção original e luxuosa.

Também as embalagens dos restantes produtos da Renova são bastante mais apelativas que as das marcas concorrentes presentes no mercado. Combinam as cores fortes dos produtos com as cores fortes das embalagens, padrões apelativos que não deixam o produto cair na monotonia e apresentam um *design* que atrai a atenção de qualquer pessoa. Não esqueceram a importância que o nome da marca tem na embalagem e, segundo Saramago, diretor de Marketing da Renova, era importante que, aquando da renovação da imagem, “aparecesse a palavra Renova bem visível, de forma a que as pessoas ao chegarem aos limiares não hesitassem e soubessem que aquele era o produto que habitualmente compravam” (Rego, 2005).

A Renova é arrojada e inovadora não só com os seus produtos mas também na maneira como os apresenta, tornando a aquisição de um produto Renova uma experiência completa para o consumidor.

3.3. Inovação na publicidade e nas vendas

De acordo com Luís Saramago, “não basta ter produtos diferentes, é preciso comunicá-los de forma diferente” (Rego, 2005), e a Renova é a prova viva disso.

A Renova não se deixa levar por modas, não gosta também de seguir formas convencionais do que quer que seja. E isto verifica-se também na forma em que publicitam e dão a conhecer os seus produtos. São utilizados *outdoors* e campanhas publicitárias, mas não se investe tanto nestes meios de publicidade tradicionais, como noutros géneros de comunicação.

No que toca a campanhas publicitárias optam por contratar fotógrafos estrangeiros ou nacionais de renome na área que ajudam a Renova a quebrar tabus. Não tiveram medo de usar modelos nus para algumas campanhas, o que mostra a imagem de sensualidade que a marca também pretende passar. Mas mesmo arriscando e tomando decisões arrojadas, não esqueceram a importância que a imagem da marca tem e, assim, nas palavras de Saramago, “temos de ter imenso cuidado na forma como comunicamos: é fácil ter notoriedade com papel higiénico, mas podíamos correr o risco de ficar classificados como uma marca de mau gosto” (Rego, 2005).

Arriscando, a Renova começou por apelidar o papel higiénico colorido de *the sexiest paper on earth*, apelido que mais tarde estendeu a toda a gama de produtos e que está presente, praticamente, em todas as embalagens dos produtos. Para acompanhar o *sexiest paper* a Renova criou *the sexiest wc on earth* na Praça do Comércio em Lisboa. Este é um “espaço irreverente e vibrante que estimula os sentidos” (Marketeer, 2012a), onde tudo desafia o normal, desde a *playlist* especialmente escolhida pela Renova até à possibilidade de escolha de entre 300 rolos de papel higiénico.

Criou mais tarde uma casa de banho de luxo no Museu do Louvre, em França, que acompanhada por outros meios de publicidade, dão ao povo francês a conhecer a faceta inovadora da Renova.

Acompanhando o desenvolvimento das novas tecnologias, a Renova dá também importância às redes sociais. Está presente, no *Facebook*, no *Instagram*, entre outros, onde incentiva a interação entre o público e a empresa. Tem também um *website* próprio, onde partilham várias informações relativas à Renova, e onde é notícia de destaque o uso de papel higiénico vermelho pela Beyoncé, prova de que o papel da Renova já ultrapassou barreiras.

Em termos de locais e modos de venda, a Renova mostrou que também aqui se pode inovar e ser bem-sucedido. Em primeiro lugar, apostou pela venda *online*, através do seu *website*, pela qual chega a um público mais alargado e pelo mundo inteiro.

Criou também um “supermercado no metro”, ou seja, uma imagem em tamanho grande numa estação de metro, em forma de prateleiras de supermercado com todos os produtos da marca Red Label da Renova acompanhados de um QR Code. É apenas necessário tirar uma foto a esse QR Code e, de seguida, as pessoas são encaminhadas para o *Website* da Renova onde finalizam a sua compra.

A Renova deu também vida às *pop-up stores*, ou seja “espaços especialmente criados para a Renova Black (...) que disponibilizam todos os produtos da gama e incluem, para além de papel higiénico, rolos de cozinha, guardanapos e lenços de papel em múltiplos formatos” (Marketeer, 2012b). Estas *pop-up stores* estão presentes em centros comerciais e estações de metro.

4. Internacionalização

Para uma internacionalização eficaz as firmas terão que se adaptar, em termos de operações, estratégia, estrutura, e recursos, aos seus ambientes internacionais (Johanson e Mattson, 1993).

Existem muitas razões pelas quais as empresas optam por uma estratégia de internacionalização. Uma delas é a busca de novas oportunidades nos mercados internacionais, procurando aumentar a zona de atuação e o tamanho do mercado (Hitt et al., 2011). O setor *tissue* em Portugal faz parte de uma indústria madura, na qual não são esperadas grandes mudanças a nível dos níveis de consumo e procura (Tissue and Hygiene in Portugal, 2015). Por isso, a estratégia de internacionalização é de extrema importância para o sucesso da Renova, uma vez que permite, entre outros aspetos, a sua expansão, o aumento do seu volume de vendas e notoriedade da marca. Para além disso, é de referir que cerca de 50% das vendas da Renova são internacionais, o que permite também acrescentar à relevância da internacionalização para a empresa.

No caso da Renova, o processo de internacionalização começou pouco depois da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia com a venda dos seus produtos em Espanha, onde é líder no segmento dos guardanapos (Sol, 2011). Atualmente, a Renova está presente em mais de sessenta países, entre os quais, para além de Espanha, se encontram França, Inglaterra, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Suíça, Alemanha, Itália, Dinamarca, Áustria, Polónia, Suécia, Noruega, Finlândia, E.U.A e Rússia. Curiosamente, uma grande parte dos países anteriormente mencionados, juntamente com Portugal, estão presentes no top 30 dos países que mais consomem papel *tissue per capita* a nível mundial (Saramago, 2006). Para além disso, a empresa disponibiliza no seu website os produtos da marca para todo o mundo.

Para responder às necessidades do mercado francês e dos outros países da Europa Central, a Renova inaugurou uma unidade fabril em St. Yorre, em França. Segundo Paulo Pereira da Silva, o CEO da empresa, “a internacionalização é uma estratégia da empresa, sendo a operação em França uma aposta essencial nessa estratégia” (Marketeer, 2015).

5. Análise de Inquéritos

Com vista a analisar a importância da Renova para os consumidores portugueses realizámos um inquérito *online* (partilhado na rede social facebook e entre outros contactos pessoais das autoras), redigido com o auxílio do *Google Forms*.

O inquérito, não probabilístico, de conveniência (acessível às autoras), não representativo (não se pode generalizar os resultados), mas sim exploratório (Bryman e Bell, 2011), abrangia áreas como o conhecimento de diversos produtos da Renova, conhecimento de publicidades e diferentes pontos de venda e aspetos relacionados com a inovação em vários níveis da Renova.

Este inquérito foi feito a um universo de 107 pessoas, das quais 74.8% pertencem ao sexo feminino e 25.2% ao sexo masculino. Para analisar a idade, criámos cinco grupos: abaixo dos 25 anos, entre 26 e 35 anos, entre 36 e 50 anos, entre 51 e 60 anos e acima dos 65 anos. A maior parte das respostas, ou seja 72%, procede do primeiro grupo (abaixo dos 25 anos). Os restantes 23% foram divididos pelos outros grupos de idades, como referido na figura 2.

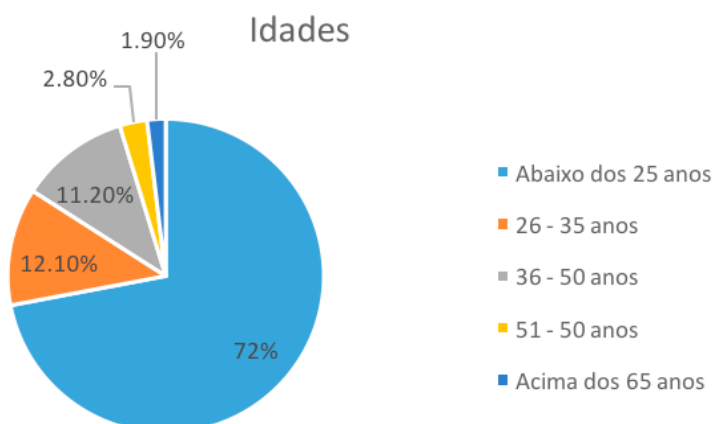


Figura 2. Idades (criado pelas autoras)

De seguida, passámos às perguntas sobre a Renova. Começámos por perguntar se o inquirido conhecia ou não a Renova, e 96,3% responderam que sim e apenas 3,7% não conheciam. À questão “Sabia que a conceituada empresa Renova é portuguesa?”, 80,4% dos inquiridos responderam que sim, e surpreendentemente 19,6% responderam que não (ser estrangeiro num país com baixo etnocentrismo – o caso de Portugal – pode ser bom para as vendas, pois valorizamos o que é estrangeiro). Quisemos saber, de entre papel de cozinha, papel higiénico, lenços de papel e outros, quais tinham lugar de destaque na mente das pessoas quando estas pensam em Renova e as opções papel higiénico e papel de cozinha foram as mais escolhidas. Na questão seguinte, os inquiridos tinham de selecionar uma palavra que acreditavam ser a melhor para descrever a Renova. Qualidade foi a palavra mais escolhida (64,8%), seguida por originalidade e inovação (32,4% e 20% respetivamente). Quando solicitámos que fosse escrita apenas uma palavra que fosse sinónimo de Renova, palavras como “qualidade”, “originalidade”, “sofisticação”, “irreverência” e “criatividade” foram as mais escolhidas (demonstrando a boa imagem desta marca junto dos consumidores).

De modo a avaliar o conhecimento das pessoas sobre a diversificada gama de produtos da Renova, perguntamos se estas sabiam que a Renova vendia toalhetas húmidas, discos de aleitação, discos desmaquilhantes, e pensos higiénicos (produtos da marca menos conhecidos). 38,3% dos inquiridos responderam que não conheciam nenhum, 8,4% conheciam todos, 33,6% conheciam apenas toalhetas húmidas, 31,8% conheciam apenas pensos higiénicos, 19,6% conheciam apenas discos desmaquilhantes e por último 1,9% dos inquiridos conheciam apenas discos de aleitação (figura 3).

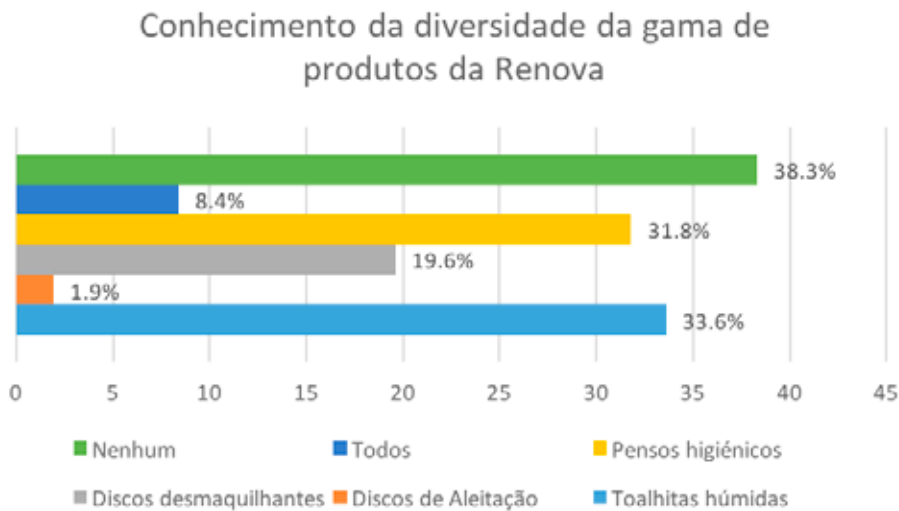


Figura 3. Conhecimento da diversidade da gama de produtos da Renova (criado pelas autoras)

Dos 78,3% inquiridos que estiveram no estrangeiro, 72,5% já encontrou, no estrangeiro, produtos da Renova à venda, enquanto que, 27,5% nunca viu nenhum produto da Renova à venda. Papel higiénico (90,5%), lenços de papel (33,3%) e papel de cozinha (28,6%) foram os produtos da Renova encontrados no estrangeiro (o que demonstra alguma visibilidade da marca além-fronteiras).

Na pergunta seguinte ficamos a saber que 21,5% dos inquiridos já se tinham deparado com uma *pop-up store* (loja pequena em centros comerciais ou estações de metro que apenas vende papel higiénico, no caso da Renova) da Renova contrastando com os 78,5% que nunca tinham visto uma *pop-up store*.

Ficamos também a saber que se tivessem a opção de escolher entre um produto da Renova e um produto de outra marca, 59,8% dos inquiridos selecionaria o da Renova (figura 4) e a razão principal seria a notoriedade da marca (55,7%) (figura 5).

Preferência pela Renova ou outras marcas



Figura 4. Preferência pela Renova ou outras marcas (criado pelas autoras)

Motivos de escolha da Renova

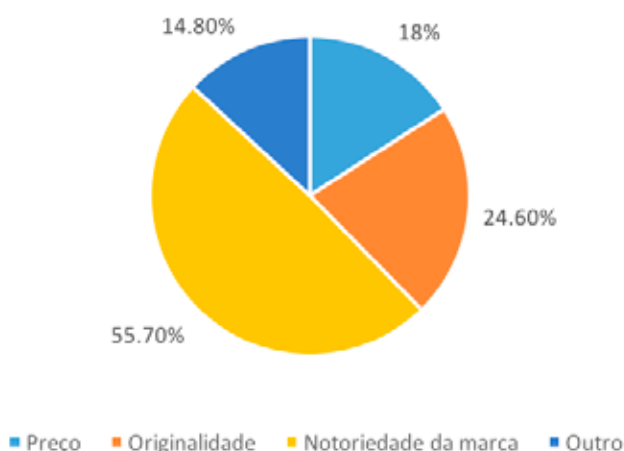


Figura 5. Motivos de escolha na Renova ou de outras marcas (criado pelas autoras)

Na secção apenas sobre papel higiénico, começámos por perguntar qual o fator mais importante para a compra deste produto. 70,1% dos inquiridos escolheram o preço, 57% a qualidade, 3,7% o design, 2,8% outros fatores e 0,9% a marca (figura 6). De seguida, perguntamos se conheciam o papel higiénico colorido da Renova e 88,8% dos inquiridos responderam que sim. Desses 88,8% apenas 36,4% já tinham usado esse mesmo papel higiénico. De entre as razões para não terem usado o papel higiénico destacamos o preço, o facto de nunca ter encontrado à venda ou outras razões.

Motivos de escolha na compra de papel higiénico

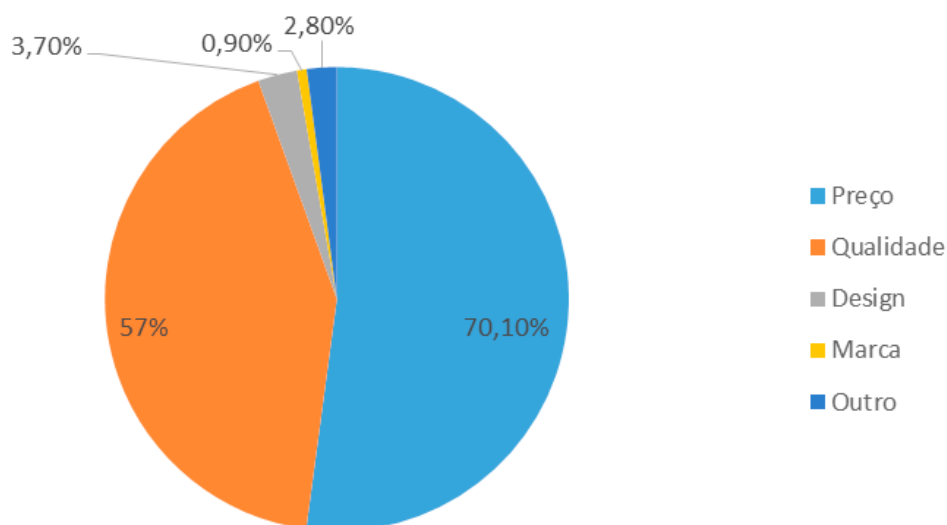


Figura 6. Motivos de escolha na compra de papel higiénico (criado pelas autoras)

Por último, inquirimos os participantes apenas sobre publicidade e comunicação da Renova e de produtos da Renova. Em primeiro lugar perguntamos se os participantes tinham conhecimento de algum evento social em que a Renova tenha participado e 91,6% respondeu que não. Em segundo lugar, perguntamos se conheciam alguma publicidade da Renova e 60,7% respondeu que sim.

Conclusões

A Renova, por ser uma empresa portuguesa que está presente nas nossas vidas quase que inconscientemente, pela vasta gama de produtos que oferece e pelo sucesso que tem vindo a conquistar, despertou-nos a curiosidade e a vontade de trabalhar sobre ela. Também os temas que discutimos neste caso de estudo são bastante interessantes, como por exemplo a inovação.

A inovação, aliada à internacionalização, permitiram à Renova tornar-se uma referência a nível mundial. Apesar da sua escala reduzida (comparado com as empresas rivais Kimberly-Clark e Georgia-Pacific LLC), a Renova vê nestes dois fatores as armas para competir lado a lado com os titãs do mercado *tissue*.

A Black Label da Renova foi de facto o que impulsionou a empresa no panorama internacional, mas é a perseverança e constante vontade de inovar e ser diferente que tornam a marca bem-sucedida e notável. É a contínua aposta na inovação que irá fazer com que a Renova continue no caminho do sucesso. A Renova é a prova que a inovação pode surgir no que menos se espera e que a criatividade não tem limites.

Apesar de tudo, sendo uma empresa tão inovadora, é natural que outras empresas copiem os seus produtos. Por esta razão, é importante que a Renova continue a seguir uma estratégia ligada à inovação, tanto no desenvolvimento dos produtos, como na sua comunicação ao público.

Contudo, a Renova deve empenhar-se também em desenvolver uma comunicação mais eficaz no que toca aos produtos que não são considerados tão inovadores, como por exemplo discos de aleitação ou pensos higiénicos.

Concluindo, a fórmula para o sucesso da Renova passa pela combinação entre o design, a ciência e a criatividade, permitindo o desenvolvimento de uma cultura que gira em torno da inovação.

“An innovative brand relies on an innovative culture that in turn nourishes innovative products and innovative communication.” (Rodrigues, 2012, p.272).

Referências bibliográficas e eletrónicas

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Chandon, P., Bart, Y. Sweldens, S., and Sousa, R.S. (2010). Renova Toilet Paper: Avant-gard Marketing in a Commoditized Category. INSEAD Case-study, Ref 510-077-1, The Case Centre.

- Bryman, A., Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Costa, A. (2013). Renova black toilet paper: the creation of a glocal market space. Retirado 11-05-2015, de: http://run.unl.pt/bitstream/10362/9824/1/Costa.A_2013.pdf.
- Cotec Portugal (2014). Renova vence Prémio Inovação Apigraf Regiões. 29 de julho. Retirado 24-03-2016, de: http://www.cotecportugal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2678&Itemid=318.
- Einforma (2015). Relatório sobre a Renova. Einforma Portugal. Retirado 15-11-2015, de: einforma.pt.
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. 9th ed., Mason, USA: South-Western.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London: Academic Press, 303-22.
- Marketeer (2012a). Renova apresenta The Sexiest WC on Earth. 27 de junho. Retirado 24-03-2016, de: <http://marketeer.pt/2012/06/27/renova-apresenta-the-sexiest-wc-on-earth/>.
- Marketeer (2012b). Pop-up stores Renova estão de volta. 5 de abril. Retirado 24-03-2016, de: <http://marketeer.pt/2012/04/05/pop-up-stores-renova-estao-de-volta/>.
- Marketeer (2015). Renova vai abrir fábrica em França. 9 de abril. Retirado 24-03-2016, de: <http://marketeer.pt/2015/04/09/renova-vai-abrir-fabrica-em-franca/>.
- Meyers, H., & Gerstman, R. (2005). *The visionary package: Using packaging to build effective brands*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Mulgan, G. and Albury, D. (2003): Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office, October.
- Nunes, C. (2015). Renova investe €40 milhões na produção. August 9. Retirado 06-11-2015, de: <http://expresso.sapo.pt/economia/2015-08-09-Renova-investe-40-milhoes-na-producao>.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April, 5338-5361.
- Pereira, S. (2015). Renova investe na abertura de unidade produtiva em França. April 9. Retirado 08-11-2015, de: http://economico.sapo.pt/noticias/renova-investe-na-abertura-de-unidade-produtiva-em-franca_215632.html.
- Pinto, M. (2011). Renova: Como se constrói uma lovemark. Retirado 10-11-2015, de: <http://www.renova.ficheirospt.com/news/2011/201101Marketeer.pdf>.
- Rego, L. (2005). Renova – Uma marca despida de preconceitos. *Semanário Económico*, July 15, Retirado 12-11-2015, de: http://www.fernando-ferreira.org/subjects/SMint/12_Case_Study_V.pdf.
- Rodrigues, S. (2012). An Innovative Firm: The Renova Case Study. In: Delener, N. (Ed.), *Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods*. Hershey, PA: Business Science Reference, 260-288.
- Saramago, L. (2006). Renova Black case history. European Tissue Symposium, 16-17 February. Retirado 24-03-2016, de: <http://europeantissue.com/pdfs/060630-TGTF,%204renova%20black%20toilet%20tissue.pdf>.
- Sol (2011). Renova é líder em Espanha no segmento dos guardanapos. 20 de maio. Retirado 24-03-2016, de: <http://www.sol.pt/noticia/19691/renova-é-líder-em-espanha-no-segmento-dos-guardanapos>.
- Tissue and Hygiene in Portugal (2015, June 1). Retirado 04-11-2015, de: <http://www.euromonitor.com/tissue-and-hygiene-in-portugal/report>.

Responsabilidade Social – Uma Estratégia Corporativa?

Luís Roberto

GRACE-Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

Fundação BP

Comunicatorium – Lisboa, Portugal

Espaço Amoreiras, Rua Dom João V, 24 - 1.023, 1250-091 Lisboa

luis.roberto@comunicatorium.com

Resumo

É crescente o interesse das empresas pelo tema responsabilidade social corporativa (RSC), ou responsabilidade social empresarial (RSE).

Ao longo dos últimos 10 anos, a responsabilidade social passou a fazer parte da cultura organizativa de várias empresas e a ser vivida internamente como elemento motivador e mobilizador dos seus colaboradores, em torno de causas sociais.

Outras empresas têm procurado desenvolver modelos de negócio, onde a RSC é um elemento diferenciador, capaz de impactar os seus públicos, reforçando a sua imagem institucional.

A promoção de práticas e ações com o objectivo de proporcionar o bem-estar dos diferentes públicos internos e externos, passou a integrar as estratégias de várias empresas.

Nos últimos anos, temos assistido à integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, para além das económicas e culturais, nas atividades do negócio e nas relações com *stakeholders*, e no futuro, muitos acreditam que a sustentabilidade estará totalmente interligada não só com o “*core business*” da empresa, mas também com toda a cadeia de valor, conduzida sobre uma estratégia empresarial.

O Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, proferiu, em 2001, sobre a responsabilidade social, “não estamos a pedir às empresas para fazerem algo diferente da sua atividade normal, estamos a pedir-lhes que façam a sua atividade normal de forma diferente” (GRACE, 2012).

Não é por acaso que presenciamos o crescimento exponencial do número de conferências, estudos, pesquisas e publicações sobre a RSC ou RSE.

Vários fatores têm conduzido as empresas a refletirem sobre o caminho a ser percorrido e a importância da sua participação na sociedade, enquanto empresa socialmente responsável.

Uma estratégia corporativa?

Palavras chave: responsabilidade social, estratégia, impacto, desenvolvimento sustentável.

1. A evolução e tendências da responsabilidade social

Na primeira metade do século XX, as ciências administrativas e a profissionalização dessa atividade, provocaram nos EUA debates sobre a dimensão social das empresas e os elevados lucros gerados pelas grandes organizações despertaram descontentamento na população, que discutia a distribuição justa de riquezas e o papel do Estado.

O conceito de responsabilidade social é construído nessa época, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia. As empresas são estimuladas a serem generosas para com os mais desfavorecidos e a ter em conta na sua atividade comercial os interesses de outros públicos sociais.

O conceito de responsabilidade social era associado à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho.

Surgem também nesse período as preocupações com a ética na condução dos negócios, sendo os princípios morais da honestidade, integridade, justiça e confiança, incorporados no mundo dos negócios.

A década de 1960 foi marcada pelas contestações em torno das grandes empresas que se tornaram alvos frequentes de diversas reivindicações, motivadas pela mobilização da sociedade civil. Essa mobilização depressa se transforma em movimentos sociais que passam a exercer pressão sobre as empresas, discutindo a responsabilidade das mesmas sobre questões ambientais e sociais.

No início da década de 1980, as preocupações com os novos sistemas fiscais, a demissão generalizada dos Estados face ao tema, a consequente redução das despesas sociais, e a liberalização do comércio internacional, marcam a reta final para o novo milênio.

As novas tecnologias de informação vêm impulsionar a globalização através de transformações no sistema financeiro e o espaço das empresas locais são ocupados por redes coporativas.

Com o avanço da tecnologia, a produção descentraliza-se e a mão de obra passa a ser subcontratada. São criados os primeiros “centres of expertise” capazes de prestar serviços a partir de qualquer país ou continente.

A década de 1980 é também caracterizada pela existência das correntes de pensadores que se dedicaram a teorizar sobre a ética e o social das empresas, apontando para a relação entre empresas e sociedade, beneficiando a comunidade com a qual a empresa interage.

Nos anos 1990, a crescente exposição das práticas empresariais das organizações na sociedade, levou ao desenvolvimento de uma atitude mais crítica sobre a própria sociedade, em face das ações de responsabilidade social, valorizando ou punindo o posicionamento e estratégias sociais das organizações.

De acordo com vários estudos levados a cabo nos últimos anos, o conceito de responsabilidade social tem vindo a consolidar-se e, acima de tudo, a apresentar-se como um conceito que agrega várias disciplinas.

A responsabilidade social, mais do que *fashion* ou causar a simpatia por uma determinada marca ou produto, será cada vez mais um fator de diferenciação e sobre ela, cai a decisão de aderir ou não aos serviços de uma organização, de atrair e reter talentos, de dar o benefício da dúvida em situação de crise.

Veja-se por exemplo, as organizações que conseguiram recuperar a sua credibilidade e reputação após uma catástrofe ou um escândalo, pelo facto de serem empresas socialmente responsáveis, com fortes ligações com a comunidade (o caso da BP e, mais recentemente, da Volkswagen, por exemplo).

O investimento e implementação de RSC farão toda a diferença no mercado e observa-se já uma tendência de desenvolvimento de produtos e serviços que privilegiam esta dimensão, a par das certificações.

O crescimento e o desenvolvimento sustentável estão, em muitos casos, integrados no plano estratégico do negócio, através da definição e implementação de iniciativas que permitam a criação de práticas capazes de dar resposta aos problemas e fragilidades da sociedade, reforçando o valor da marca junto do mercado.

2. A Implementação Da RSC Nas Empresas

O processo de implementação da responsabilidade social nas empresas (IISD, 2007), integra temas económicos, sociais, ambientais e culturais num contexto organizacional, envolvendo transversalmente os seus quadros e parceiros.

Ressalva-se a importância das pequenas e médias empresas, considerando que este tipo de organizações são, no seu conjunto, os maiores empregadores e têm elevado impacto nas economias.

Escolher a estratégia de RSC, pode parecer uma tarefa fácil, mas nem sempre assim acontece. É normal levantarem-se dúvidas e até preocupações sobre a imagem da empresa e as perceções que possam ser criadas junto do público, com as ações a desenvolver junto da comunidade.

A escolha acertada, passa necessariamente pela capacidade de fazer refletir na estratégia de RSC a cultura organizativa, com tudo aquilo que a caracteriza. A razão da existência da empresa, o seu propósito, o negócio, os critérios que influenciam os princípios, a ética e os valores, são normalmente aquilo que melhor define a visão e a missão das empresas.

Em termos práticos, a implementação da RSC independentemente do setor e dimensão, compreende normalmente quatro fases: Planear, Agir, Avaliar e Melhorar.

Na fase de “Planeamento,” as empresas começam por criar uma equipa de trabalho responsável pela implementação da estratégia com as competências e skills, capaz de identificar as limitações legais, os processos internos, as expectativas externas, e envolver os *stakeholders* relevantes.

É importante, nesta fase, fazer-se um diagnóstico sobre as práticas de RSC existentes na empresa, pois ele irá ajudar à definição da estratégia. É essencial ter-se presente o que já é feito no mercado e avaliar o valor das ações, por forma a definirmos as premissas e os eixos de atuação.

Na definição da estratégia de RSC, é fundamental a construção de uma rede de suporte interna, sendo crucial que a Alta Direção, seja parte integrante deste processo desde a fase inicial, e o elemento mobilizador de toda a organização (gestores e colaboradores).

A existência de um business case será por certo o ponto de partida para a credibilidade, consistência e sustentabilidade do processo a implementar.

Preparar e implementar o plano de RSC, integra a segunda fase deste processo, “Agir”. É neste momento que se identificam os objetivos concretos a atingir e as medidas de avaliação dos impactos. O envolvimento dos colaboradores e outros parceiros impactados pelas medidas, no desenho e implementação, é determinante para o sucesso do plano.

É necessário desenvolver planos de comunicação internos e externos. Na verdade, a “Comunicação” já há muito é reconhecida como uma parceira estratégica do “Negócio” e é através da comunicação das práticas de responsabilidade social, que colaboradores, clientes e fornecedores conhecem as preocupações da empresa.

A partilha de informação sobre o desempenho e o compromisso social e ambiental (além do económico), é importante na medida em que contribui para melhorar a imagem da empresa e pode influenciar, pelo exemplo, outras iniciativas.

“Avaliar” e medir os impactos das iniciativas de RSC (considere-se, por exemplo, o National Corporate Responsibility Index (NCRI)) com o recurso a ferramentas que permitam uma monitorização regular e contínua, por forma a identificar as eventuais necessidades de ajuste, ou

ações para “Melhorar” o processo, são as duas fases pós-implementação que importa ter presente. Delas irá depender a forma como a empresa vai crescer e evoluir em matéria de responsabilidade social.

As quatro principais *milestones* na implementação da RSC nas empresas são (GRACE, 2013):

- Criação de uma estratégia de responsabilidade social corporativa, alinhada com a estratégia do negócio;
- Implementação de ações de responsabilidade social corporativa, envolvendo os colaboradores e parceiros da organização;
- Monitorização dos impactos, nos *stakeholders* e na própria organização, das ações de responsabilidade social corporativa implementadas;
- Interação com as entidades governamentais que conduza à elaboração de políticas que impulsionem a sustentabilidade.

3. A RSC em Portugal

Entre 83 países avaliados, Portugal está nos 25 primeiros, no que diz respeito à responsabilidade social e aos seus resultados práticos (PWC, 2012).

Existe ainda espaço para crescer nesta matéria em toda a Europa, especificamente na definição de um modelo global de gestão da RSC, incluindo normativos e processos definidos que harmonizem as várias práticas.

A prática da responsabilidade social corporativa pode continuar a evoluir, deixando cada vez mais o aspeto filantrópico e de voluntariado, assumindo uma dimensão normalizada e regulada, abraçando na sua missão as dimensões externa (sociedade) e dimensão interna (colaboradores das organizações).

Vários estudos realizados em Portugal concluíram que as organizações têm evoluído positivamente desde 2008 e que as empresas nacionais se encontram a percorrer um caminho sustentado, traduzindo-se na transmissão de confiança e de segurança aos investidores, e numa cooperação ativa com os organismos governamentais que conduzirá à elaboração de políticas que impulsionem a sustentabilidade.

Devido à falta de investimento público nas áreas sociais, as organizações da economia social têm assumido um papel cada vez mais relevante na sociedade. O seu crescimento e número de projetos que desenvolvem explicam a constante necessidade de recursos financeiros para cumprirem a sua missão.

As empresas socialmente responsáveis têm tido um papel importante no apoio às organizações da economia social, desenvolvendo em paralelo programas sociais de grande significado.

O debate em torno do tema e a busca de uma visão integrada, tem levado as empresas a associarem-se, com o objectivo de reflectirem sobre o futuro da RSC e os seus desafios.

Um estudo realizado (PWC, 2012) revela que 88% das empresas portuguesas colaboram ativamente em associações ou organizações empresariais que se dedicam a promover o desenvolvimento da responsabilidade social e da sustentabilidade. As entidades mais referidas incluem o GRACE, entre outras.

O GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, é a maior Associação de RSC (em Portugal), sem fins lucrativos que atua há 15 anos em Portugal.

Tendo na sua génese, um conjunto de empresas multinacionais e organizações sediadas em Portugal, o GRACE tem como principal missão promover o desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social corporativa e fomentar a participação das empresas no contexto social em que se inserem, através de parcerias, em articulação com outras entidades da sociedade civil.

Com quase centena e meia de empresas associadas e duas dezenas de projetos ativos, o GRACE possui um plano de ação bastante preenchido com a partilha de boas práticas de RSC, reflexão sobre as tendências nacionais e internacionais, cooperação na aproximação entre empresas e congéneres da responsabilidade social e avaliação do impacto social da intervenção realizada pelas empresas no contexto da RSC. *i am here*

O mesmo estudo (PWC, 2012) revela que a comunicação das práticas empresariais na área da responsabilidade social, tem vindo a merecer uma atenção cada vez maior, enquanto resposta às expectativas dos *stakeholders* das empresas, que se interessam não só pelo desempenho financeiro como também pela abordagem da empresa às questões sociais e ambientais.

Da amostra de empresas analisadas (PWC, 2012), 63% indicou possuir um relatório de sustentabilidade e 20% afirmou integrar esta temática no relatório e contas.

A gestão ambiental tem vindo a merecer uma atenção cada vez maior por parte das organizações portuguesas, em resultado da maior consciencialização ambiental e da existência de diretrizes e normas europeias cada vez mais exigentes.

Assim, 78% das empresas dispõem de um sistema de gestão ambiental implementado ou certificado de acordo com a ISO14001 (PWC, 2012).

No que se refere à definição de compromissos e à melhoria de desempenho, 83% das empresas participantes, referiu que no último ano tinham implementado medidas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa (PWC, 2012).

No âmbito das medidas de responsabilidade social interna, 83% das empresas inquiridas mede de forma regular a satisfação e motivação dos seus colaboradores e 92% dispõe de um sistema de benefícios para colaboradores que excede as obrigações legais. Em matéria de iniciativas que favorecem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, 77% indicaram dispor de ações, como horário flexível e teletrabalho (PWC, 2012).

Embora frequentemente associado a contribuições monetárias ou apoios financeiros a determinadas iniciativas, o investimento social engloba um conjunto mais vasto de formas de contribuição para a sociedade. Para além dos donativos, as empresas desenvolvem ainda a sua atividade através do voluntariado ou de contribuições em géneros ou serviços.

Das empresas participantes no estudo (PWC, 2012), 84% afirmam ter uma estratégia de investimento social, encontrando-se o mesmo distribuído maioritariamente nas áreas da educação, cultura, ajuda humanitária e ambiente.

A seleção das formas e das áreas de atuação é essencial para assegurar a eficácia do investimento da empresa, pelo que se torna cada vez mais necessária a existência de uma estratégia de RSC.

4. O CASO – BP Portugal – Projeto 10|300

O “Projeto 10|300” visa essencialmente combater a exclusão social através da integração profissional de 300 beneficiários da CAIS em diversos postos de combustível BP ao longo dos próximos 10 anos, procurando alinhar as necessidades de recursos humanos de cada Posto de Abastecimento de Combustíveis da rede BP com a dimensão e perfil dos candidatos CAIS.

Fundada em 1994, a CAIS é uma Associação de Solidariedade Social sem fins lucrativos, reconhecida como pessoa coletiva de utilidade pública que tem como missão contribuir para o melhoramento global das condições de vida de pessoas sem casa/lar, social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco.

Por sua vez, a BP é hoje uma companhia global. As ações da empresa definem-se pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a inclusão com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais. A *performance* de uma companhia como a BP com uma história de mais de 85 anos em Portugal, vai muito para além dos resultados financeiros, porque inclui áreas como o ambiente, a segurança, a satisfação dos seus clientes e parceiros, bem como de todos aqueles que nela trabalham.

A BP Portugal tem um compromisso exigente com o progresso da sociedade e com o bem-estar de todos os portugueses. O enfoque na segurança e na integridade das suas operações mantém-se como uma prioridade absoluta e não negociável.

4.1. Contexto da parceria

A BP Portugal, em parceria com a CAIS, lançou no final de 2014 o “Projeto 10|300”, uma iniciativa de fomento à empregabilidade que tem como objetivo promover a integração profissional de 300 beneficiários da CAIS, até ao ano de 2024.

Esta parceria pretende valorizar os beneficiários que apresentem grande vontade e empenho em mudar de vida. O público alvo do “Projeto 10|300” são pessoas com baixas qualificações, desempregados de longa duração, pessoas que apresentem evidências de carências económicas e sociais e que se encontrem numa faixa etária acima dos 18 anos. Desta forma, o projeto não só aumenta de uma forma direta o envolvimento da empresa e dos seus postos com as comunidades onde marca presença, como dá uma resposta concreta a um problema transversal ao país.

De realçar o envolvimento dos colaboradores, tanto da CAIS como da BP Portugal, na formação técnica e de competências pessoais e comportamentais das pessoas recrutadas.

4.2. Descrição da Ação

A CAIS desenvolveu internamente um projeto denominado “Projeto CAHO – Capacitar Hoje”, cujo principal objetivo é a inclusão social de pessoas em situação de exclusão, promovendo a sua integração no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na sociedade.

O processo de capacitação da CAIS, assente em ações de formação, acompanhamento e motivação dos futuros profissionais, possui objetivos específicos: dotar os formandos de competências pessoais, sociais e profissionais; capacitar os formandos para a (re)integração na sociedade e dotar os formandos de conhecimentos para criação do seu próprio emprego ou na adaptação a novas oportunidades de emprego efetivo, tendo sido criados pela CAIS onze módulos de formação.

Após o período formativo de capacitação CAHO, a BP e a sua Rede de Postos de Abastecimento de Combustíveis, procedem às entrevistas dos candidatos de acordo com as respetivas necessidades de contratação de cada posto, e a dimensão e perfil dos candidatos CAIS.

A CAIS e a BP cooperam em todas as fases de acompanhamento profissional dos candidatos e esta união, que vai ao encontro dos valores de ética, diversidade e de inclusão defendidos pela empresa, assumindo o desenvolvimento sustentável e o bem-estar das comunidades, como pilares fundamentais da sua atuação.

A oportunidade de inclusão e re-integração de 300 pessoas em 10 anos no mercado de trabalho, é um objetivo ambicioso do qual dependerá a vontade e empenho de cada um em praticar e receber a solidariedade social.

É um projeto que pretende dar oportunidade a quem acredita que é capaz de voltar a ter uma vida renovada, mas também a quem confia e disponibiliza tempo para permitir a re-integração.

A CAIS, em conjunto com uma rede de postos BP bastante envolvida no projeto, demonstram o forte empenho em fazer acontecer e a confiança em atingir os objetivos.

Referências

GRACE (2012). Responsabilidade social das empresas e os direitos humanos.

Disponível em http://www.gep.msess.gov.pt/seminarios/RSED_2012/GRACE.pdf, acedido a 28-03-2016.

GRACE (2013). Estudo “Olhar para o futuro – Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa” (Manual de RSC do GRACE).

IISD (2007). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business.

International Institute for Sustainable Development.

National Corporate Responsibility Index (NCRI), elaborado pela AccountAbility & The Copenhagen Centre.

PWC (2012). Responsabilidade social corporativa em Portugal. PWC Portugal. Dezembro.

Disponível em https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf, acedido a 28-03-2016.

Estudo de Caso da Companhia Aérea de Baixos Custos Ryanair: Aumentar os Lucros e Baixar os Preços

Bruna Salgueiro¹, Daniel Jaló², José Liceia³

¹Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), bruna.salgueiro@ua.pt

²Departamento de Física, Universidade de Aveiro – Mestrado em Engenharia Física (PORTUGA), jalo@ua.pt

³Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), jdliceia@ua.pt

Resumo

A Ryanair é atualmente uma das maiores companhias aéreas da Europa, destacando-se pelos baixos preços a que vende os bilhetes. O seu modelo de negócios baseia-se na redução de custos em serviços dispensáveis, foco em aumentar a eficiência e produtividade dos seus métodos e funcionários, e oferta de serviços auxiliares a um preço acrescido.

Neste estudo de caso analisámos o seu percurso desde a sua conceção até ao presente, analisando a sua estratégia. Para tal, recorremos à realização de questionários on-line com uma amostra de 76 pessoas e entrevistámos uma tripulante de cabine que pediu para permanecer anónima (o indivíduo respondeu a um guião de entrevista num fórum de tripulantes de cabine, com várias companhias aéreas representadas). Consultámos vários artigos, do qual destacamos o de Malighetti et al. (2009) com quem entrámos em contacto a fim de poder utilizar as formulas por ele apresentadas. Tentámos durante cerca de 6 semanas contactar a companhia, mas fomos sempre redirecionados para outros serviços nunca obtendo uma resposta concreta. Consultamos também o website da companhia de modo a obter mais informações.

Concluimos que a estratégia de redução de custos da Ryanair lhe permite ser líder do mercado Europeu e que a empresa procura sempre inovar no seu produto.

Keywords: Estratégia, Ryanair, frota, *low-cost*, aeroportos, bilhete

1 Introdução

A Ryanair é uma companhia aérea que se destaca pelos seus baixos preços. Fundada em 1985, tem vindo a crescer exponencialmente, dominando atualmente o mercado europeu em termos de número de pessoas transportadas (104 milhões previstos no ano civil de 2015) (Ryanair, 2015). O que distingue a Ryanair das restantes companhias aéreas full-service tradicionais é o seu modelo *low-cost*, que lhes permite oferecer preços bastante competitivos. Neste estudo de caso pretendemos explorar o modelo estratégico adotado pela companhia que permite a sua sustentabilidade e rentabilização, analisar a sua performance e estudar a maneira como a constante inovação desempenha um papel importante no desenvolvimento da companhia. Como nota final abordaremos, também, os desafios atuais e futuros no percurso de sucesso da Ryanair.

Concluimos que a Ryanair consegue reduzir os preços de bilhete (relacionado diretamente com custos operacionais) sem comprometer a qualidade do serviço prestado (em itens valorizados pelo cliente). Por outro lado, o público alvo é diferente porque só pretende viajar de A para B, sem grande bagagem, e não se importando com menos conforto. Fazemos ainda uma análise dos preços praticados, quer a nível de bilhete, quer a nível de serviços auxiliares

(bagagem de porão, embarque prioritário, seguro de viagem, entre outros) e a Ryanair utiliza uma fórmula matemática para otimizar preços de bilhete ao longo do tempo (Malighetti et al., 2009).

2. História

A Ryanair foi fundada em 1985 por Christopher Ryan, Liam Lonergan e Tony Ryan, como resposta à então recente desregulamentação do espaço aéreo entre o Reino Unido e a Irlanda (Barrett, 2004).

No início, a companhia possuía apenas 25 colaboradores e uma aeronave de 15 lugares, que realizava voos entre Waterford (Irlanda) e Londres Gatwick (Inglaterra), quebrando o duopólio da British Airways e da Aer Lingus, companhias aéreas inglesa e irlandesa, respetivamente. Um ano depois a Ryanair foi autorizada a realizar quatro voos diários numa nova rota (Dublin – Londres), expandindo a sua frota para duas aeronaves com cerca do triplo da capacidade. Neste primeiro ano, com apenas duas rotas operacionais, a Ryanair já transportava 82.000 passageiros. Em 1989, apenas 4 anos depois, a empresa já contava com 6 aviões a jato e 3 a hélice, transportando cerca de 644.000 passageiros anualmente (www.ryanair.com, acessado a 21/09/2015).

Apesar do seu crescimento a Ryanair não estava a gerar dinheiro, apresentando perdas de 20 milhões de libras (equivalente a 28 milhões de euros na atualidade), em 1990. Por esta altura é decidido contratar Michael O’Leary para a posição de CEO da companhia, cargo que ainda hoje ocupa. Inspirado no modelo da Southwest Airlines (onde Michael O’Leary passou uma temporada, no início dos anos 1990, interagindo com o co-fundador da Southwest Airlines Co., Herb Kelleher, segundo Lundgren, 2015 – incluindo o enfoque em “*fast turnaround times, an obsessive focus on costs and the logic of using one type of aircraft to simplify maintenance and training*” (Lundgren, 2015), companhia aérea que operava nos Estados Unidos da América (onde a desregulamentação do espaço aéreo se deu mais cedo), a companhia conseguiu recuperar das perdas sofridas (www.ryanair.com, acessado a 21/09/2015). Na figura 1 podemos ver o crescimento de número de passageiros transportados pela Ryanair desde 2007.

O processo de desregulamentação do tráfego aéreo Europeu, que se iniciou em 1987 e se concluiu em 1997, veio quebrar a limitação de voos entre o Reino Unido e a Irlanda, permitindo o acesso da Ryanair ao mercado Europeu.

Com o aumento do tráfego, a empresa adquire o seu primeiro avião Boeing 737 em 1994, recebendo um total de 8 aeronaves ao longo desse ano. No início de 2000 a Ryanair lança o seu website www.ryanair.com, registando nos primeiros três meses cerca de 50.000 reservas semanais. A utilização desta plataforma permitiu-lhes também oferecer ao cliente a oportunidade de reservar um carro de aluguer, alojamento, lugares em transporte ferroviário e ainda seguros a baixos preços (Almeida e Costa, 2012).

Em 2001, após os atentados terroristas nos EUA a empresa viu-se deparada com uma enorme subida no preço do petróleo, no entanto apesar deste contratempo conseguiu manter a sua tendência de aumento de passageiros (figura 1). Em 2002, a Ryanair abre uma nova base em Frankfurt (Hahn), concorrendo assim com a companhia Alemã Lufthansa que, até então, controlava o mercado Alemão (Almeida e Costa, 2012). No ano seguinte a Ryanair

compra a companhia aérea Holandesa Buzz Airlines (subsidiária da companhia Holandesa KLM). Esta aquisição dá à Ryanair acesso a 11 aeroportos franceses, tornando-a a maior companhia a operar em Londres (Stansted).

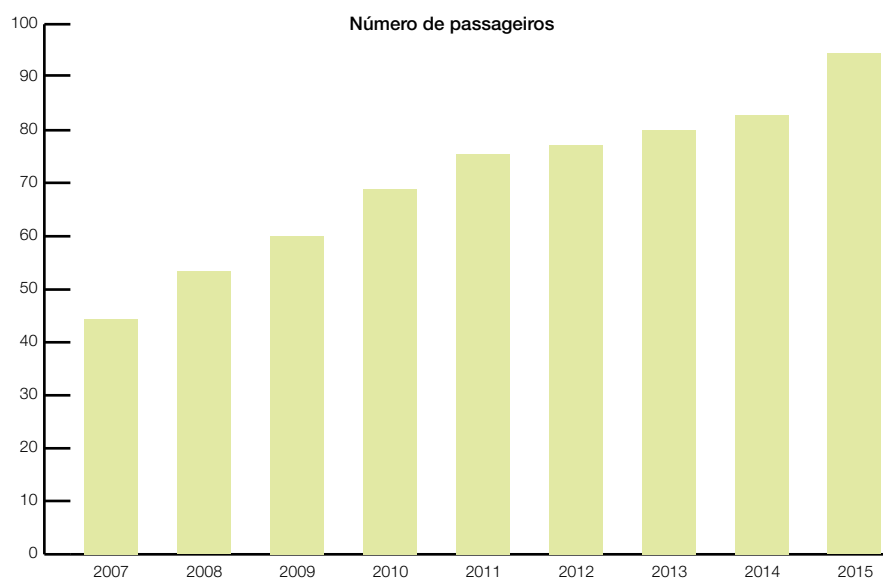


Figura 1. Número de pessoas que voaram com a Ryanair entre 2007 e 2015 (dados obtidos do website European Low Fare Airline Association) (elaboração adaptada própria)

3. A desregulamentação do espaço aéreo europeu

Nos anos 40 observou-se um rápido desenvolvimento do setor do transporte aéreo devido à criação de aeronaves com maior capacidade, mais autónomas e mais seguras e à popularização do meio de transporte entre a população, que inicialmente apresentava algum receio. Como consequência começaram a realizar-se cada vez mais voos de longa distância, ligando vários países.

Com vista a manter o desenvolvimento da aviação civil internacional, mas ao mesmo tempo proteger as companhias aéreas da concorrência, várias medidas reguladoras foram acordadas, em 1944, entre diferentes países na Convenção de Chicago (D'Alfonso et al., 2011) Esta regulamentação implicava a fixação de preços decididos em acordos bilaterais entre Estados e praticamente impossibilitava a entrada de novas companhias aéreas no mercado, levando à existência exclusiva de companhias aéreas tradicionais, normalmente com cada país tendo uma, apoiada pelo respetivo Estado (TAP em Portugal, British Airways no Reino Unido, etc...).

Em 1986 o Reino Unido e a Irlanda decidiram aliviar muitas das regulamentações impostas até então, seguindo o exemplo dos Estados Unidos da América, que no final dos anos 70 também optou por desregulamentar o seu setor aéreo a favor de uma política de “céu aberto”.

Com o fim de tarifas fixas finalmente formou-se um ambiente favorável à operação de companhias aéreas de baixo custo, levando à criação da Ryanair com a finalidade de fazer concorrência a companhias aéreas tradicionais nas rotas que ligavam a Irlanda ao Reino Unido (inicialmente de Waterford, mas depois também de Dublin para Londres), numa altura em que uma viagem entre as duas cidades (Dublin e Londres) implicava gastos elevados numa transportadora aérea tradicional ou uma viagem de barco e comboio de 9 horas (Barnett, 2004). Devido à natureza não competitiva das transportadoras aéreas tradicionais a Ryanair conseguiu rapidamente ganhar tração, reclamando para si um espaço no mercado com os seus preços atrativos.

Em 1987 a Europa iniciou o processo de desregulamentação que, devido ao elevado número de países envolvidos só viria a ser concluído em 1997. A sua implementação foi dividida em três pacotes de medidas, lançados em períodos diferentes, que no fim resultaram numa maior liberdade por parte das transportadoras aéreas de definirem os seus preços e o acesso destas a qualquer mercado Europeu, independentemente do Estado-membro a que pertenciam. Estavam então criadas as condições perfeitas para a criação de companhias aéreas, e em particular, para a expansão da Ryanair para toda a Europa.

4. Estratégia

Desde a sua criação a Ryanair optou por uma estratégia de diferenciação pelo preço, distinguindo-se com o seu modelo de voos *low-cost*, em particular a partir dos anos 1990 e com Michael O'Leary como CEO e após este aprender com o co-fundador da Southwest Airlines, nos EUA, companhia *low-cost* de grande sucesso. Isto permitiu-lhes não só competir num mercado já existente, atraindo clientes de companhias aéreas tradicionais devido aos seus preços mais reduzidos, mas também atingir um novo mercado de pessoas que não recorriam a transportes aéreos devido às altas tarifas praticadas.

Devido à sua estratégia de diferenciação de preço, o foco principal da Ryanair é oferecer as tarifas mais baixas possíveis eliminando alguns dos serviços que tradicionalmente estariam incluídos. Isto permite-lhes oferecer atualmente voos com preços médios de 47.05€, (Ryanair, 2015) bastante abaixo da média para companhias tradicionais.

Para conseguir suportar estes preços a Ryanair teve que reduzir os custos de operação e maximizar a sua produtividade. Para esse fim, atuou em cinco áreas fundamentais, segundo pesquisa dos autores:

1. Frota
2. *Outsourcing*
3. Escolha de aeroportos
4. Staff e produtividade
5. Serviços auxiliares

4.1. Frota

Até aos finais dos anos 90 a política da Ryanair passava por adquirir aeronaves Boeing 737-200A em segunda mão, resultando numa frota consideravelmente envelhecida, com idade média superior a 15 anos (sendo o tempo de vida expectável das aeronaves de 25 anos).

No entanto uma escassez no mercado do modelo procurado em segunda mão forçou a companhia a alterar a sua estratégia, decidindo adquirir a versão melhorada, e com maior eficiência de combustível, Boeing 737-800 (segundo o website da Ryanair). A compra foi efetuada pouco depois dos atentados de 11 de setembro, altura em que se observavam flutuações imprevisíveis do preço de combustível e a indústria aérea estava em crise. Isto permitiu à Ryanair expandir a sua frota a um preço bastante favorável para a mesma.

Dados de junho de 2015, mostram que a Ryanair possuía (na data) 315 aeronaves Boeing 737-800, cada uma com 189 lugares e idade média de 5.5 anos (Ryanair, 2015) (na figura 2 podemos ver o tamanho da frota em função do ano). De momento, a Ryanair está a estudar a possibilidade de adquirir unidades da nova série do 737, o 737 MAX-200, que apresenta um consumo de combustível menor e uma maior capacidade de carga (197 lugares) (Ryanair, 2015).

O facto de a Ryanair operar uma frota homogénea permite-lhes reduzir os custos em vários aspetos. Por um lado o *staff* (tripulantes de cabine, pilotos e técnicos) necessita uma formação mais reduzida, devido a apenas operar com um tipo de aeronave. Além disso, os custos associados à manutenção, reparação e armazenamento de peças suplentes são também menores.

Outra medida que a Ryanair adota é o aluguer de aeronaves adicionais, consoante a altura do ano. Durante a época alta, devido ao aumento de tráfego, existe uma necessidade extra de aeronaves para satisfazer a procura, recorrendo-se ao aluguer. Por outro lado, durante a época baixa a menor procura pode não justificar a utilização de toda a sua frota, pelo que algumas das aeronaves são deixadas inativas (Ryanair, 2015).

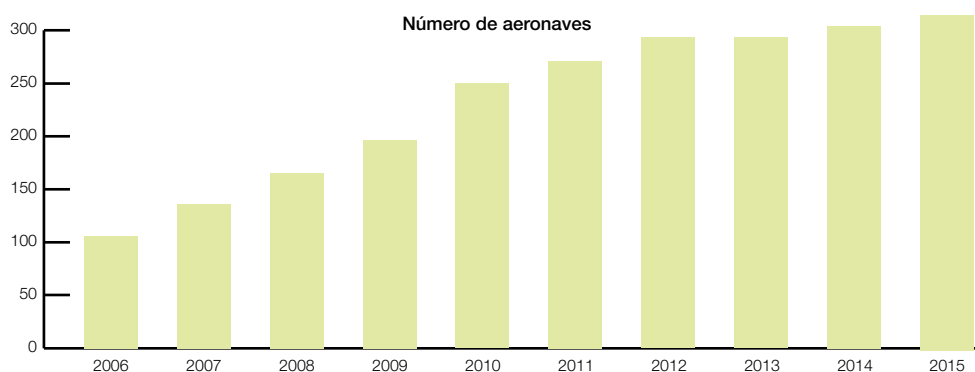


Figura 2. Tamanho da frota da Ryanair entre 2007 e 2015 (dados obtidos do website *European Low Fare Airline Association* e Ryanair, Relatório Anual 2015)

4.2. Outsourcing

A Ryanair tem uma política de recorrer ao *outsourcing* para vários dos seus serviços, quando tal é vantajoso financeiramente. Um exemplo disso é a manutenção da sua frota: apesar de possuir uma equipa de engenheiros responsável por realizar as tarefas de manutenção em instalações próprias,

de forma a cumprir as normas impostas pela Agência Europeia de Segurança Aérea, a revisão dos motores é levada a cabo por terceiros, atualmente pela General Electric Engine Service, (Ryanair, 2015) sob a supervisão destes. Também, o manuseamento de bagagens, confirmação de bilhetes e outras funções necessárias para o funcionamento da companhia em aeroportos é levada a cabo por equipas locais do aeroporto, que são contratadas a preços competitivos e fixos durante o período de tempo estabelecido entre as duas partes, ajustado apenas para a inflação. Esta política de *outsourcing* permite à companhia reduzir custos consideráveis. O recrutamento é também levado a cabo por terceiros, sendo este assunto tratado no ponto 4.4.

4.3. Escolha de aeroportos

A utilização de um aeroporto acarreta várias despesas, tal como a taxa de aterragem, taxa de embarque e desembarque de passageiros, taxa de estacionamento da aeronave, entre outras. De forma a reduzir estes custos a Ryanair opta por utilizar aeroportos secundários (Stansted em vez de Heathrow, por exemplo), que necessitam do tráfego trazido por companhias como a Ryanair para se tornarem lucrativos, sendo, portanto possível negociar taxas mais atraentes do que em aeroportos principais, ou obter subsídios governamentais (prática cuja legalidade tem sido questionada pela Comissão Europeia) (Matlack, 2013).

Além da redução de custos, a utilização destes aeroportos permite também uma maior pontualidade, devido ao menor tráfego a que estão sujeitos, à não existência de escalas de forma a evitar a propagação de atrasos, e um tempo de turnaround menor, conseguido através de medidas tais como a utilização de escadas de embarque em vez de jetways, a existência de um único ponto de check-in e ao não transporte de cargas. Isto permite à Ryanair maximizar a utilização das suas aeronaves. A contrapartida é que estes aeroportos estão tipicamente mais afastados das grandes cidades (geralmente cidade de destino) do que os aeroportos primários, o que é inconveniente para a maioria dos passageiros. No entanto, a existência de meios de transportes eficientes que ligam o aeroporto ao destino final leva a uma resposta positiva por parte dos clientes. Na Figura 3 podemos ver todos os aeroportos utilizados atualmente pela Ryanair.



Figura 3. Mapa com todos os aeroportos para os quais a Ryanair voa marcados por círculos brancos (2015)
Fonte. Website da Ryanair, adaptado pelos autores)

4.4. Staff e produtividade

A remuneração da mão-de-obra é uma das maiores despesas de qualquer companhia aérea. Consequentemente, se o objetivo da companhia for oferecer tarifas baixas, é essencial reduzir estes custos ou rentabilizar ao máximo o trabalho dos funcionários. A Ryanair opta por reduzir os custos de formação e posteriormente promover ao máximo a produtividade dos funcionários (segundo o website da Crewlink, empresa externa que dá formação aos tripulantes de cabine).

Seguindo a sua tendência de recorrer a *outsourcing* (como referido no ponto 4.2) o recrutamento e formação dos funcionários são realizados por entidades externas à Ryanair. No caso dos tripulantes de cabine, por exemplo, estas funções são realizadas pela Crewlink, e os custos associados à formação, que incluem a inscrição (500€), formação (1.999€) e alojamento (700€), são suportados unicamente pelo formador (www.crewlink.com, acessado a 30/09/2015), tal como confirmado em entrevista por uma tripulante de cabine da Ryanair, que preferiu permanecer anónima. Isto permite à Ryanair não só poupar nos custos de formação, mas também garantir que os formandos estão motivados a concluir a sua formação devido ao elevado investimento necessário.

Uma vez formados e aceites na Ryanair, os funcionários são sujeitos a um sistema de remuneração que tem como objetivo recompensar a sua produtividade. Cada funcionário tem um salário base, no entanto existem vários incentivos monetários baseados na sua performance. Segundo a tripulante de cabine por nós entrevistada, 10% das vendas a bordo são distribuídas pelos tripulantes na forma de comissão. Pilotos também são encorajados a voarem o máximo número de horas, dentro dos limites impostos pela regulamentação, uma vez que a tripulação é paga apenas enquanto o avião estiver no ar, sendo atrasos e cancelamentos não contabilizados para efeitos de pagamento, tal como confirmado por uma assistente de bordo por nós entrevistada (para incentivar a pontualidade e a rapidez no tempo de *turnaround*). Isto traduz-se num índice de pontualidade de 91% (Ryanair, 2015).

Outro fator importante é os funcionários da Ryanair terem a possibilidade de adquirir ações na empresa, estando o valor destas ligado ao crescimento e lucro da companhia. Existe então um interesse pessoal por parte dos funcionários em fazer a Ryanair crescer.

Esta estrutura de pagamento e o seu foco em garantir a máxima ocupação das suas aeronaves leva a uma elevada produtividade que transportadoras aéreas convencionais não conseguem alcançar, devido à sua cultura corporativa não competitiva que operou durante muitos anos num mercado altamente regulamentado e não competitivo. Uma boa métrica da produtividade dentro de transportadoras aéreas é o número de toneladas-quilómetros por funcionário, que está relacionada com o número de passageiros e quantidade de carga que cada empregado produz. Na figura 4 fazemos uma análise deste valor para quatro companhias aéreas: a Ryanair, a Easyjet, a segunda maior companhia aérea de baixos custos (na Europa); e a British Airways e TAP, companhias aéreas tradicionais. Como podemos observar, a Ryanair tem mais do dobro de tonelada-quilómetros por empregado que a British Airways e quase quatro vezes mais que a TAP, um número impressionante, principalmente quando consideramos que a Ryanair opta por não transportar cargas para minimizar o tempo de *turnaround*.

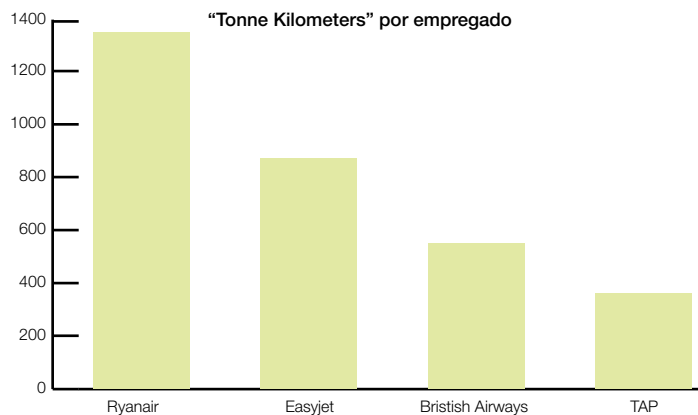


Figura 4. Quantidade de toneladas-quilômetros produzidos por funcionário para a Ryanair, Easyjet, British Airways e Tap (dados retirados do website CAPA – Centre for Aviation analysis of airline company financial and traffic statements)

Também, é do interesse da Ryanair que as suas aeronaves transportem o maior número de passageiros possível. Como os custos operacionais não variam significativamente, a curto prazo o preço pode ser fixado de forma a maximizar tanto a receita, como o número de lugares ocupados no voo. Isto é conseguido através da utilização de um preço dinâmico, que vai depender, entre outros fatores, do número de dias até à data de partida e de quantos lugares ainda se encontram disponíveis à data da compra. Este modelo contrasta com o das companhias aéreas convencionais, cujos preços são tipicamente mais rígidos, sendo estes baseados em técnicas de *overbooking*, classe escolhida, sistemas complexos de descontos, entre outros (Malighetti et al., 2009).

Malighetti et al. (2009) propõe um modelo que a Ryanair poderá utilizar para definir os seus preços.

Seja R a receita total obtida para um voo que partirá no dia T , e que tem capacidade de Q lugares.

Então

$$R = \sum_{i=1}^T p_i q_i$$

(1)

onde i representa o dia atual e p_i e q_i o preço do bilhete e o número de lugares reservados nesse dia, respetivamente. Devido à limitação de lugares da aeronave temos que:

$$\sum_{i=1}^T q_i \leq Q$$

(2)

O objetivo passa então por encontrar o preço p_i para cada dia que permita maximizar a receita para o voo. Uma possível abordagem para a resolução deste problema de maximização passa

por resolvê-lo com o método de otimização de Karush–Kuhn–Tucker (KKT), generalização do método de multiplicadores de Lagrange. Consideremos que o “lagrangeano” do nosso problema é

$$L = \sum_{i=1}^T p_i q_i + \mu \left(Q - \sum_{i=1}^T q_i \right)$$

(3)

onde μ será o multiplicador de Kuhn-Tucker, que terá em conta a capacidade Q da aeronave. Isto implica que

$$\mu \left(Q - \sum_{i=1}^T q_i \right) = 0$$

(4)

Para que a validade da expressão (4) se mantenha μ será 0 quando o número total de lugares reservados é menor que a capacidade e maior que 0 quando o limite da capacidade é atingido.

O preço máximo que procuramos obter de (3) terão necessariamente derivada nula em função a p_i , logo

$$\frac{\partial L}{\partial q_i} = q_i + \sum_{j=1}^T (p_j - \mu) \frac{\partial q_j}{\partial p_i} = 0$$

(5)

Se for feita a assunção que os mercados para a compra de bilhetes estão separados no tempo, ou seja

$$\frac{\partial q_i}{\partial p_j} = 0, \quad i \neq j$$

(6)

Podemos então reescrever a expressão (5):

$$q_i + (p_i - \mu) \frac{\partial q_i}{\partial p_i}$$

(7)

Se adotarmos o modelo de (Anjos et al. 2005), o número de lugares reservados para o dia i será dado por uma função exponencial inversa, simulando a diminuição de interesse à medida que a data de partida se aproxima.

$$q^i = A \cdot \exp(-\alpha p^i F(i))$$

(8)

sendo A e α constantes e $F(i)$ uma função relacionada com o tempo entre a compra do bilhete e a data de partida do avião. Devido à forma funcional desta expressão é possível chegar-se à expressão do preço ótimo em função do dia.

$$p^i = \mu + \frac{1}{\alpha F(i)}$$

(9)

Daqui concluímos que $F(i)$ será a responsável por modelar a variação dos preços em função da data, não tendo, no entanto, dependência com o número de lugares já reservados. Se assumirmos que $\mu = 0$ e substituirmos (9) em (8) obteremos

$$q^i = A \cdot e^{-1}$$

(10)

ou seja, se o preço ótimo for utilizado a taxa de procura de bilhetes pode ser facilmente prevista, visto que (10) não depende de nenhuma variável. Como vimos anteriormente $F(i)$, e consequentemente p_i , depende apenas da data em que o preço é comprado, não tendo em conta a procura. No entanto, como a procura tem um comportamento previsível, a Ryanair pode ajustar manualmente o preço se houver uma procura superior ou inferior à prevista por (10). Isto permite à Ryanair ter uma taxa de ocupação de lugares bastante alta, tendo esta atingido os 90.1% no ano fiscal de 2015.

Utilizando cálculos empíricos Malighetti et al. (2009) chegara a duas possíveis expressões para $F(i)$:

$$F(i) = 1 + \beta i$$

(11)

$$F(i) = 1 + \beta i + \gamma i^2 + \theta i^{1/2}$$

(12)

Nestas expressões os parâmetros β , γ e θ são constantes que definirão o comportamento das funções. (11) implica que a forma da função do preço ótimo p_i será uma hipérbole, logo o preço aumentará necessariamente à medida que nos aproximamos da data de partida. Já (12) é mais flexível, permitindo que o preço desça à medida que a data de partida se aproxima.

O desafio passa então por encontrar os valores dos parâmetros β , γ e θ apropriados que permitam o máximo de receita para o voo. Estes valores vão depender da rota, e são ajustados constantemente com recurso a dados sobre a rota até 90 dias antes da data de partida.

4.5. Serviços auxiliares

No ano fiscal de 2015 a Ryanair apresentou um preço de bilhete médio de 47.05€. No entanto, o custo médio por passageiro foi de 50.92€ (Ryanair, 2015) (ver a tabela 1), o que implica que existe uma necessidade de uma fonte de receita extra para não só colmatar esta diferença, mas para rentabilizar a companhia. Como já foi mencionado anteriormente, a Ryanair não oferece nenhum serviço não essencial, que numa companhia aérea tradicional estariam incluídos na experiência de voo. No entanto estes continuam presentes na forma de serviços auxiliares, tomando o lugar da fonte extra de receitas que permite à Ryanair operar com lucro. Estes serviços são oferecidos aos clientes antes ou durante o voo, sendo definidos como vendas diretas aos passageiros (por exemplo, a venda de bebidas ou consumíveis durante o voo, por parte dos assistentes de bordo) ou vendas indiretas como parte da experiência de viagem (por exemplo a oferta de aluguer de carro durante o ato de compra do bilhete, sobre o qual a Ryanair ganhará uma comissão ou o transporte de bagagens com peso superior ao estabelecido pela Ryanair, que implica um pagamento extra) (Ryanair, 2015). Por exemplo, cada reserva efetuada no site booking.com, desde que direcionado através do site da Ryanair, implica o pagamento de uma comissão à Ryanair.

Tabela 1. Distribuição dos custos médios por passageiro. Dados obtidos do relatório anual de 2015

Despesas	Ano Fiscal de 2015
Combustível	22.00€
Taxas aeroportuárias	7.87€
Taxas das rotas	6.05€
Custos com Staff	5.55€
Desapreciação	4.17€
Marketing	2.58€
Manutenção e reparações	1.49€
Aluguer de aeronaves	1.21€
Total	50.92€

Consideremos duas alternativas para uma viagem de férias de 8 dias a Paris, entre 28 de dezembro de 2015 e 7 de janeiro de 2016, de modo a se poder festejar a passagem de ano na cidade das luzes. Em ambas as alternativas se utiliza o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto, no entanto numa considera-se viajar com a Ryanair e na outra com a TAP, tentamos em ambos os casos usufruir dos mesmos serviços, havendo algumas variações no peso da mala e na ementa, (todos os dados apresentados foram obtidos nos respetivos websites na data de consulta, 25/10/2015). A tabela 2 ajuda a compreender melhor estes cenários.

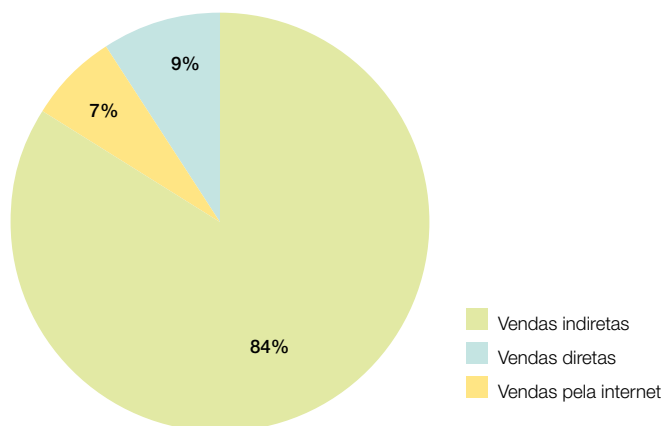
- No cenário 1, o passageiro opta por marcar o voo na Ryanair, dos dois aeroportos disponíveis, escolhe o de Bouvais, que se situa a cerca de 90 Km do centro de Paris, por um preço de 57,99€. Para o voo de regresso existem 2 opções, ambas a 19,99€. Se assumirmos que o passageiro pretende transportar uma mala de 20kg (50€), escolher o seu lugar (5,99€ -15,99€¹) e consumir uma pequena refeição a bordo (9€) o bilhete custará um total de entre 142,97€ e 152,97€.
- No cenário 2, o passageiro opta pela TAP, tendo como destino o aeroporto de Orly, situado a 15 Km do centro de Paris. Neste caso temos 4 voos diários. Se optarmos pelo mais barato o preço do voo de ida será de 87,30€. Para o voo de regresso, temos também 4 voos diários, escolhendo novamente o mais barato o preço será de 106,27€. Incluindo a mala de porão e uma refeição ligeira a bordo o valor da viagem totalizará em 193,57€.

Tabela 2. Simulação de preços para ambas as viagens. Dados disponíveis nos websites das companhias a 25/10/2015

	Ryanair	TAP
Voo de ida	57,99€	87,30€
Voo de volta	19,99€	106,27€
Mala de porão +- 20Kg	50,00€	Incluído no preço
Escolha de lugares	5,99€ – 15,99€ ¹	Incluído no preço
Refeição ligeira a bordo	9€	Incluído no preço
Total	142,97€/152,97€	193,57€

Na figura 5 podemos ver a distribuição do tipo de serviços auxiliares vendidos, estes serviços dividem-se entre vendas indiretas (aluguer de carros, reservas de hotéis, etc), vendas diretas (produtos alimentares, bebidas, raspadinhas, etc.) e vendas de produtos no seu website (Ryanair, 2015).

Figura 5. Distribuição das vendas de serviços auxiliares (dados disponíveis no relatório anual de 2015 da Ryanair)



¹ Preço varia conforme o lugar.

O inquérito realizado (online, maioritariamente no Facebook, no final de 2015, partilhado num número considerável de grupos, numa amostra de conveniência e de acesso pelos autores, sendo condição o viajar na Ryanair) deu uma ideia dos serviços auxiliares mais procurados, para além do transporte, apesar da amostra não ser aleatória (os 76 respondentes usam o Facebook) nem representativa (tendo em conta o número de passageiros que viaja com a Ryanair anualmente e a forma de recolher respostas ao inquérito) (válido num estudo exploratório e que pode mesmo assim dar resultados interessantes). A figura 6 ilustra os dados obtidos relativamente ao serviço auxiliar mais procurado, sendo os dados provenientes de um inquérito online que foi realizado.

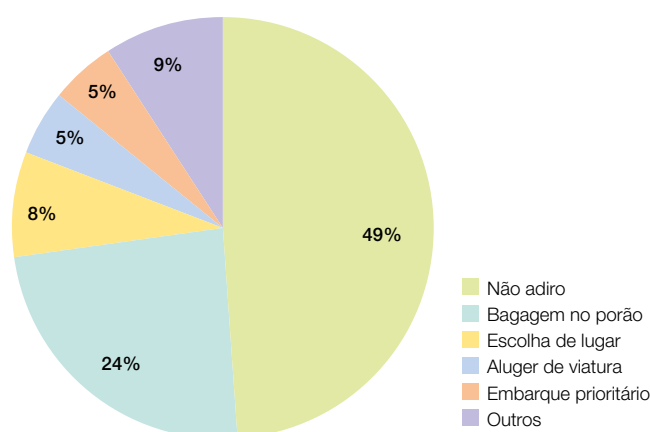


Figura 6. Serviços procurados pelos inquiridos (dados adquiridos através da realização de inquérito, com amostra de 76 pessoas).

A Ryanair incentiva os seus passageiros a efetuarem o *check-in* no seu website, sendo que este está disponível desde uma semana antes do voo, até duas horas antes da sua partida. Caso o faça no aeroporto, o passageiro terá de suportar a respetiva taxa, a escolha de lugares e o transporte de crianças com menos de 2 anos de idade também está sujeito a taxas. A Ryanair aplica taxas a inúmeros outros serviços, diferenciando o preço caso sejam adquiridos no website ou no aeroporto. Na tabela 3 podemos ver o preço de alguns destes serviços, e concluir que a Ryanair é bastante rígida no cumprimento das suas indicações, cobrando taxas mais elevadas pelo mesmo serviço quando este é efetuado no aeroporto. No caso do excesso de bagagem, a Ryanair incentiva os funcionários dos aeroportos a pesarem as malas dos passageiros e a aplicar as coimas previstas.

Tabela 3. Taxas aplicadas por diferentes serviços (dados simplificados dos dados disponíveis em Ryanair.com a 28-10-2015)

Taxa	Adquirido no site	Adquirido no aeroporto
Cartão de crédito	2% do total da transação	2% do total da transação
Lugar nas filas da frente ¹	15€	22,5€
Lugar <i>Premium</i> ²	10,99€	15,99€
Lugar normal	5,99€	8,99€
Embarque prioritário	2,99€	4,99€
Reimprimir o cartão de embarque	Não aplicável	15€
<i>Check-in</i> no aeroporto ³	Não aplicável	45€
Transporte de crianças ⁴	20€	20€
Bicicleta	60€	70€
Perder o voo ⁵	Não aplicável	100€
Alteração do voo ⁶	30€ – 60€	45€ – 90€
Alteração do nome do passageiro	110€	160€
Excesso de bagagem (por quilo)	Não aplicável	10€

5. Marketing

A política da Ryanair é gastar o mínimo possível em publicidade, visto o seu serviço ser facilmente divulgado – preços baixos vendem-se sem grande esforço. Em adição a isso, a Ryanair acredita que qualquer publicidade é boa. Por essa razão, esta tende a lançar anúncios polémicos em jornais durante apenas alguns dias (figura 7 e figura 8), de forma a ganhar exposição nos *media* sem custos acrescidos, apesar de tal prática poder resultar em problemas legais. Também, é comum Michael O’Leary, CEO, fazer declarações controversas de forma a trazer o foco mediático para a companhia (Mack, 2013).

1 Inclui embarque prioritário.

2 Inclui embarque prioritário.

3 Gratuito para *Business plus*.

4 Criança menor de 2 anos na data dos voos.

5 Mudar o bilhete para o próximo voo disponível

6 Dependendo da época do voo.



Figura 7. Campanhas publicitárias de desgaste, com o objetivo de atacar a principal rival da Ryanair, a Easyjet

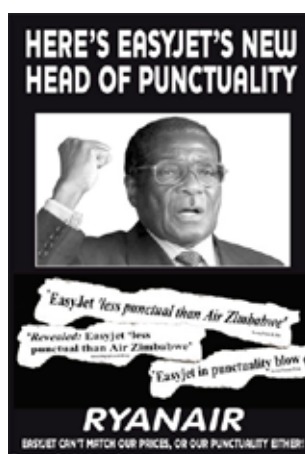


Figura 8. Campanhas publicitárias de desgaste, com o objetivo de atacar a principal rival da Ryanair, a Easyjet

6. Ryanair na atualidade

A Ryanair tornou-se, em 2015, na companhia aérea europeia que mais passageiros transportou, estando sempre no topo em termos de lucros. Vemos assim que o modelo de negócio já discutido é essencial para o funcionamento desta, no entanto não se deve descartar o papel da inovação da companhia. A Ryanair foi a primeira a identificar o potencial de companhias aéreas de baixo custo, mais tarde tornou-se pioneira na venda de bilhetes online com o lançamento do seu website em 2000, e ainda hoje ela procura constantemente inovar, lutando agressivamente pelo mercado através de campanhas capazes de atrair novos clientes.

Por exemplo, no passado ano a Ryanair lançou o programa *“Always getting better”*, com várias medidas que visavam melhorar o serviço da empresa sem sacrificar os seus baixos preços. O website foi atualizado de forma a ter uma interface própria para dispositivos móveis, foi lançada uma app que permite apresentar o bilhete em forma eletrônica, atualizou-se a política de

bagagem de forma a permitir o transporte de duas bagagens de mão, em vez de apenas uma, entre outras. A campanha também pretende atrair novos clientes, com a oferta de *packs* de serviços tais como *Family EXTRA*, *Business PLUS* e *Ryanair Groups*, que oferecem vantagens em relação ao serviço simples.

7. Conclusão

A desregulamentação do espaço aéreo Europeu que tomou lugar entre 1987 e 1997 criou um ambiente propício à operação de companhias aéreas de baixo custo. A Ryanair foi a primeira a ser formada, já em 1985, e desde aí tem vindo a crescer de forma impressionante, apoderando-se do espaço de mercado das companhias aéreas tradicionais e apresentando números melhores que as principais rivais. No final, os principais beneficiários deste crescimento são os clientes, que podem viajar por custos bastante reduzidos.

Este sucesso deve-se em grande parte à sua política de inovação, e ao facto do modelo de negócio se focar na eficiência, produtividade e redução de custos em todas as áreas possíveis com exceção da área de segurança. A Ryanair beneficia também de ser facilmente expansível – quantos mais destinos e aeronaves, mais viagens conseguirá realizar e, conseqüentemente, maior será a sua receita.

Atualmente existem obstáculos no caminho da Ryanair que podem modificar a tendência de sucesso vista até hoje. A cada ano que passa o mercado de transportes aéreos Europeu fica mais saturado, devido ao grande número de rotas já praticadas pela Ryanair entre os destinos mais promissores. Isto levou a Ryanair a começar a expandir-se para destinos fora da Europa, nomeadamente Marrocos e Israel. No entanto, o sucesso destes novos destinos e a existência de outras potenciais rotas lucrativas são ainda uma incógnita. Outro possível obstáculo é o veredicto da Comissão Europeia em relação aos subsídios provenientes de governos locais à Ryanair pela utilização de aeroportos secundários, cuja legalidade tem vindo a ser questionada (Matlack, 2013). Se forem proibidos, a Ryanair sairá prejudicada, visto que voa quase exclusivamente para este tipo de aeroportos.

Tudo isto leva a que os próximos anos da Ryanair sejam bastante importantes, podendo definir o seu estabelecimento como a companhia aérea de baixos custos de referência na Europa ou o início da estagnação ou declínio do seu negócio.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer o consentimento de P. Malighetti (Malighetti et al., 2009) para usar as suas fórmulas matemáticas neste artigo. Agradecemos também ao entrevistado, que permanece anónimo, pelo seu contributo.

Referências

Alhawary, A. (2015). Hr Strategy Report The Case Of Ryanair Management Essay Ryanair strategy (Resource Based Review) Analysing the microenvironment Internal analysis Core competencies Ryanair's strategic intent, 1-9.

- Almeida, C. M. B. R., & Costa, C. M. M. (2012). A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair. *Revista Turismo E Desenvolvimento*, 387-402.
- Anjos, M., Cheng, R., Currie, C. (2005). Optimal pricing policies for perishable products. *European Journal of Operational Research* 166, 246-254.
- Barrett, S. D. (2004). The sustainability of the Ryanair model. *International Journal of Transport Management*, 2(2), 89-98. <http://doi.org/10.1016/j.ijtm.2004.12.001>
- Barros, C. P., & Couto, E. (2013). Productivity analysis of European airlines, 2000-2011. *Journal of Air Transport Management*, 31, 11-13. <http://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.10.006>
- Bonderman, D. (n.d.). Ryanair Annual Report 2015.
- D'Alfonso, T., Malighetti, P., e Redondi, R. (2011). The pricing strategy of Ryanair, in Walsh, C., *Airline Industry Strategies, Operations and Safety*, Nova Science Publishers, Inc., Hauppauge, NY, pp.119-141.
- de Wit, J. G., & Zuidberg, J. (2012). The growth limits of the low cost carrier model. *Journal of Air Transport Management*, 21, 17-23. <http://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.12.013>
- Diaconu, L. (2012). The Evolution of the European Low-cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 342-346. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.054>
- Europe, C. (2015). The Strategies of Ryanair, 19-21.
- Iñiguez, T. (2014). Ryanair and Spain: Air connectivity and tourism from the perspective of complex networks, 10(1).
- Laurino, A., & Beria, P. (2014). Low-cost carriers and secondary airports: Three experiences from Italy. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(3), 180-191. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.05.001>
- Lundgren, K. (2015). O'Leary's Ryanair Close to Catching Southwest in Market Value. *Bloomberg Business*. 9 de setembro. Retirado de: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-09/o-leary-s-ryanair-close-to-catching-southwest-in-market-value>, em 16-02-2016.
- Mack, R. (2013). A Study on Airline Strategy: Comparing Ryanair and Lufthansa to determine the best strategy in the industry. How They Could Impact the Largest Swiss Watch Company, Swatch Group, 49.
- Malighetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. *Journal of Air Transport Management*, 15(4), 195-203. <http://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2008.09.017>
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272. <http://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.01.007>
- Place, A., Harbison, P., Morrell, P., Geller, D., Folan, B., Shain, B., ... Shuttle. (2013). Ryanair Strategy Report. *Emirates Airlines*, 24(1), 61-67. <http://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.01.003>
- Ryanair (2015) Annual Report.
- Matlack, C. (2013). EU Takes Aim at Airport Subsidies—and Ryanair. 5 July. *Bloomberg Business*. Retirado de: www.bloomberg.com/bw/articles/2013-07-05/eu-takes-aim-at-airport-subsidies-and-ryanair, acessado a 8-10-2015.
- www.crewlink.com, acessado a 28/10/2015
- www.ryanair.com, acessado a 25/10/2015
- www.tap.pt, acessado a 25/10/2015

Ryanair Case Study – How Far has Ryanair, as a Low Fare Airline, Already Adjusted to the Standards of Full Service Airlines?

Haralds Deisons¹, Justyna Anna Wierzbicka², Lara Sophie Jana Kleene³

¹Haralds Deisons (LATVIA), haraldsdeisons@ua.pt

²Justyna Anna Wierzbicka (POLAND), j.wierzbicka@ua.pt

³Lara Sophie Jana Kleene (GERMANY), l.kleene@ua.pt

Abstract

In a comparative way, this case study examines the effect of a competitive environment on the corporate strategies of Ryanair. As the world is getting more and more globalized each day, the importance of air travel in our everyday life is increasing. Nowadays, with an easy access to different sources of information, e.g. through the “World Wide Web”, passengers have the luxury to find the most suitable trade-off between price and comfort by themselves. Since the environment in which Ryanair operates changes fast, it becomes significant for the company to adjust to those changes in a reasonable way in order to stay competitive. Therefore, this research can only describe the current state of the company and its competitors. Moreover, it is relevant to consider the way standards of services are perceived, as well as the public image that companies imprint in consumers, especially since uninformed attitudes and opinions might not provide an accurate unbiased parameter about the quality of services. By using qualitative research methods (document analysis), it was found that Ryanair has migrated from its original innovative approach by adjusting its standards. In parallel, this new landscape has caused full service airlines to decrease their standards as a way to counteract the driving force of the competitive environment.

Key Words: Ryanair, airlines, standard adjustment, comparative research, strategy

1. Introduction

1.1. Motivation

Broad access to various means of transport allows people in different age groups to take advantage of its benefits. We travel for work purposes, tourism or visiting relatives, but either way, whenever we have a long distance to cover, it's usually a plane that we decide to choose. As young people and students usually belong to the age group with limited money resources, their decision on choosing the right carrier seems to be determined by prices as the most important factor, followed by the availability of substitutes, like, for example, trains or buses and the actual travel time which also plays a considerable role. However, is making a choice really that simple? Is going for the lowest price always the best option? Our case study seeks to find the answers to those questions. We will try to analyze what are the advantages and disadvantages of choosing low fare airlines, we will compare the quality of services, return policies and what are the additional benefits offered when higher standards of traveling are picked. We expect that the knowledge gained through this research will enable consumers to become more conscious about their decision and help to make choices not based on opinions, beliefs and perception, but on actual data and up-to-date information available for passengers.

1.2. Ryanair

Ryanair Ltd., was established in 1985 by Christopher Ryan, Liam Lonergan and Tony Ryan. They started with one aircraft and 25 employees and progressively grew to become the low fare airline in Europe. During their first financial year, Ryanair was operating just between Ireland and the United Kingdom, only from 1988 they started expanding their network to other European countries. After experiencing a massive loss by 1990, Ryanair had to make some fundamental changes in their management.

They copied the model of one of the largest low fare airlines in the United States (Southwest Airlines) and invested a significant amount of money in order to introduce their, now, so well known and successfully performing strategy of offering cheap flights throughout Europe (<http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet>).

Furthermore, their by then new business model, entailed flying to regional/secondary airports, where the landing fee is lower than in bigger international airports. Another factor for decreasing expenses was to use standardized airplanes for their existing route network. In 2000 Ryanair launched its website, which has become their main channel for booking. Year by year Ryanair continues to expand their market share and increase their numbers in every area, which means they continuously extend their network of routes, recruit more and more employees and carry millions of passengers per year.

At the outset, in order to answer the research question, a definition of standards has to be laid down. In this case study standard refers to the quality of services provided by airlines (<http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>).

2. A definition of some key concepts

2.1. Strategy of Ryanair

To analyze the impact of the competitive environment in which Ryanair acts, it is crucial to understand the strategy of the company. Hitt et al. (2015) defined a strategy as being a coherent set of guidelines to which a company is committed for the exploration of core competencies and to achieve competitive advantage. In order to implement a suitable strategy there are five strategic options, at the business level, in competitive markets: cost leadership, differentiation, focused cost leadership, focused differentiation, integrated cost leadership/differentiation (Hitt et al., 2015). As Ryanair's objective is to guarantee the cheapest fares for flights throughout Europe its strategy points towards cost leadership. In fact one can find on Ryanair's website a statement revealing their vision: "our strategy is to bring you the cheapest flights on all of our routes" (Ryanair, 2015).

2.2. Definition of standards

The concept of standard has many dimensions, it can entail different forms of specifications, guidelines and methodologies for specific tasks. It can also indicate acknowledged measures

of comparison for quantitative or qualitative value (Merriam-Webster, 2015). In our case study we associate standard with a criterion to which we refer in order to make an opinion. It is dependent on many factors and adopted when enough observation and contrast is present in the study. The performance of every industry is evaluated based on the standards applicable to its niche, in that sense, the air transportation business is not foreign to this scrutiny, hence, the question about standards in reference to airlines has been raised. Does what we perceive as higher or lower standards correspond to an actual state of competition? Implementation of standards in a company, which can be monitored, provide efficiency in a wide range of services, helps to save time, money and resources. What's more they introduce a culture that encourages delivery of high quality services (BSI Group, 2015).

2.3. Low Fare Airlines vs. Full Service Airlines

In order to come up with a valid comparison between airlines, a categorization has to be made. There are different scholars making different distinctions between airlines. The most common one is, however, the differentiation between "Low Fare Airlines" and "Full Service Airlines" as it appears in the majority of the bibliography consulted. Nonetheless, in the literature one can find many different terms for this distinction as for example The Economist refers to them as Low Cost Airlines and Legacy Airlines (The Economist, 2013), whereas the European Commission (2008) makes a categorization of six different kinds (Low Cost Carriers, Full Service Network Carrier, Hybrid Carriers, Traditional Flight Carriers, Regional Carriers and Holiday Carriers). Due to the restricted length of this study, the researchers decided to make a simple grouping into a) Low Fare Airlines and b) Full Service Airlines. The Economist characterizes Low Fare Airlines as Airlines which charge passengers for services such as check-in luggage, on board meals and beverages and seat reservations (The Economist, 2013). In an analysis of the German Aerospace Center on behalf of the European Commission, about the European air transport market, they captured it as a focus on cost reduction (European Commission, 2008). This includes fees for the above stated services but also the limitation to only one type of aircraft (in order to benefit from standardized processes) and operations just through "point-to-point" flights (which should prevent delays) (European Commission, 2008).

Traditionally, Full Service Airlines can be defined as airlines providing a range of free pre flight and on-board services, an offer of different classes on-board (usually two to four) and the provision of connection flights (can cause delays). This implies, in contrast to Low Fare Airlines, free check-in luggage, free on-board meals and beverages (The Economist, 2013). They are usually using several different types of aircrafts depending on the flight conditions. Moreover, Full Service Airlines are mostly former National Carriers (European Commission, 2008).

3. Methodology

In order to define the methodology in this research, one should keep in mind the precondition of this being a case study (Yin, 2003; Oliveira and Ferreira, 2012). A case study seeks to analyze a

single complex phenomenon and therefore implies the usage of qualitative research methods which are, for example, conducting interviews, make observations or a document analysis. As the research question indicates a clear problem, the most suitable method to get a proper answer, is to analyze documents in a comparative way which makes this study a descriptive one (Petty et al., 2012). The advantage of using secondary data, is that it includes knowledge from previous scholars and saves time and money (as the researchers do not have to conduct e.g. interviews, which includes a proper preparation and may also include a trip, which takes time and money) (Wrenn et al., 2007). One major disadvantage is the threat to validity in terms of quality and another one is the risk of the data being outdated (Wrenn et al., 2007). Therefore, the researchers should make an evaluation of the sources in order to generate reliability.

Ryanair Ltd., is the subject which will be analyzed in detail in the following part of this case study, but in order to answer the above mentioned research question, a comparison to other low fare airlines as well as to full service airlines has to be made. The conditions these airlines have to fulfill to get a solid outcome are that they have to equate Ryanair in the following terms. As they a. have to operate in Europe, b. they have to offer short distance flights and c. that we, as the researchers, are familiar with or even are customers of. As a consequence, Ryanair will be compared to EasyJet, Lufthansa and British Airways. The airlines are grouped into the following categories as explained in part 2.3:

a. Low Fare Airlines

i. Ryanair

ii. EasyJet

b. Full Service Airlines

i. Lufthansa

ii. British Airways

(European Commission, 2008)

4 Analysis

4.1. Description of the variables

To make this comparison reliable the researchers had to choose different variables to analyze which are significant to designate standards on a short-haul flight. To get a general overview about airline standards, various determinants were examined and grouped into the following categories relevant for our research: Price, Luggage, Comfort on board, Return Policies, Seat reservation, Classes, Check-in, Primary/Secondary Airports. The data was gathered only through the websites of the airlines itself (desk and Internet research), in order to guarantee propriety.

Price as the most significant factor of decision-making was examined. By choosing three dates of the flights (15.12.2015, 15.01.2015 and 15.02.2015) it is possible to demonstrate different price levels for each airline. In order to generate reliability of our findings it is necessary to verify that the airlines use (approximately) the same amount of fuel as well as a similar operating/preparation time (in terms of paying staff, etc.). Due to considerable differences in the flight networks of airlines,

the researchers were not able to find (at least) four airlines flying the same route which would create a more accurate outcome. Nevertheless, reliability of the comparison was provided by choosing an identical duration of flights (1hr 20 min). The data was gathered for the Economy Class (lowest class) for all airlines.

To specify the quality of travel, *luggage* is used as another variable. The regulations for hand and check-in luggage is included in the comparison.

Comfort on board is a category which is assessed through the width of the seat and the legroom in the aircraft as well as the provision of meals and beverages on board. It is crucial for this variable to take into consideration that Ryanair and EasyJet only use one type of aircraft whereas Lufthansa and British Airways operate with several different types. Thus, in the latter case, the seat sizes and the legroom differs, which induced the researchers to use the average.

Check-In as a variable takes into consideration the different options and prices for the service.

Another factor for the convenience of passengers is the possibility to *reserve a seat* in the aircraft. This might be more important for people travelling in groups.

In addition, availability of different *classes* serves as another determinant.

Furthermore, *return policies* are a crucial factor of customer satisfaction. The researchers assessed this variable by looking up the terms and conditions for changing the flight as well as refund policies for missed flights.

The convenience of travelling is also dependent on the use of *primary* or *secondary airports*, because for passengers it influences the total travel time and the price of the ticket, whereas for the airlines, it has an impact on their expenses.

4.2. Analysis of the data

Table 1. Prices with the same duration of flight¹ (prices of the flights obtained on Monday, 10.11.2015 for Economy class)

Airlines	Route	Duration of the flight	Price (15.12.2015)	Price (15.01.2015)	Price (15.02.2016)
Ryanair	Cologne (CGN) – Milan (BGY)	1 hr 20 min	10.19€	10.19€	12.99€
EasyJet	Cologne (CGN) – London Gatwick (LGW)	1 hr 20 min	36.49€	34.49€	53.49€
Lufthansa	Cologne (CGN) – Milan (MXP)	1 hr 20 min	58.26€	48.26€	48.26€
British Airways	London (LHR) – Dusseldorf (DUS)	1 hr 20 min	140.21€	138.81€	138.81€

¹ References for Table 1 (accessed 10-11-2015):

http://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_nav

<http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>

<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?l=en&cid=18002>

<https://www.ryanair.com/gb/en/booking/home>

In table 1 the prices of 1hr and 20 min flights are listed. The carriers Ryanair and British Airways show consistency in pricing, over time. The prices of EasyJet and Lufthansa fluctuate over time. Nevertheless, it is not cost saving for low fare carriers to book the ticket long before the flight. In contrast, the full service airlines' prices decrease dependent on time, but overall level off over time. In total one can say that the prices are not based on the service provided but rather on the airline.

Table 2. Luggage²

Airlines	Hand luggage	Checked luggage (20kg)
Ryanair	Included (55x40x20), 10kg	25€
EasyJet	Included (56x45x25), no weight restrictions	16€
Lufthansa	Included (55x40x23), 8kg	Included (23kg)
British Airways	Included laptop bag(40x30x15) + additional cabin bag (56x45x25),23kg	Included (23kg)

The difference between low fare and full service airlines becomes obvious by looking at table 2. Low fare carriers charge the passenger for check-in luggage whereas it is included for the full service airlines. However, the prices for the check-in luggage are noticeable. EasyJet only charges 16€, while Ryanair gets 25€ for 20 kilograms. Comparing the full service airlines in terms of hand luggage, it is noteworthy that for British Airways there are two bags allowed (laptop bag and additional bag) with a weight of up to 23kg.

Table 3. Comfort on airlines²

Airlines	Width of the seat (inches)	Legroom (inches)	Meals and Beverages
Ryanair	17	30	Not included
EasyJet	18	29	Not included
Lufthansa	17.5	30.8	Included
British Airways	17.5	31	Included

As the comfort of travelling (table 3) is associated together with standards of particular airlines, it would be expectable to receive more comfortable seats for a higher price of the ticket.

1 References for table 2 (accessed 10-11-2015):
http://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_nav
<http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>
<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?l=en&cid=18002>
<https://www.ryanair.com/gb/en/booking/home>

2 References for table 3 (accessed 10-11-2015): http://www.seatguru.com/charts/shorthaul_economy.php

Nevertheless, the width of seats in the above stated carriers do not differ by more than one inch (2.5 cm). What is especially important for tall people, the legroom for EasyJet presents the worst experience of travelling. On the other hand, the data from Lufthansa and British Airways were collected and the average of the above stated parameters was calculated from different aircrafts provided by both airlines. Thus when booking tickets, one should be aware that the name of the brand does not determine the actual state of comfort of travelling. However, the class of airline is reflected by the meals and beverages served during the flight – a snack or drink can always be expected on a short haul flight with a full service carrier.

Table 4. Check-in¹

Airlines	Check-In
Ryanair	Online and mobile app for free, 45€ at the airport
EasyJet	Online and mobile app for free (only)
Lufthansa	Online, mobile app, check in machine at the airport for free
British Airways	Online, mobile app, check in machine at the airport for free

The most striking fact about the check-in procedures (table 4) is that only Ryanair charges for the service at the airport. Nevertheless, EasyJet does not provide extra opportunity to do the check-in when one does not have the Internet access, whereas both full service carriers have an access to free flight registration at the airport on a special machine.

A high awareness of check-in policy is strongly advised while choosing low fare airlines.

Table 5. Seat reservation²

Airlines	Seat choosing
Ryanair	From 5.99€
EasyJet	From 3.99€
Lufthansa	For free
British Airways	For free

1. References for table 4 (accessed 10-11-2015):

- <http://www.britishairways.com/en-gb/information/legal/british-airways/general-conditions-of-carriage>
- <http://www.easyjet.com/en/terms-and-conditions>
- <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/cmn/generalinfo?nodeid=1818501&l=en&cid>
- <https://www.ryanair.com/lv/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions#article-termsandconditionsar>

2. References for table 5 (accessed 10-11-2015):

- http://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_nav
- <http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>
- <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?l=en&cid=18002>
- <https://www.ryanair.com/gb/en/booking/home>

For the personal preferences and convenience of travelling with other people, the luxury of choosing desired seats (table 5) is available without a charge only for the customers of full service airlines. When choosing Ryanair or EasyJet and booking for more than one person, it is possible to receive the nearest seats by automatic allocation during online check-in.

Although the cost of allocating seats for the low fare carriers is not significant, the additional service for Ryanair would cost more than a half of the price for previously analyzed tickets (CGN – BGY 10,19€). It is still important to take into consideration that the above stated prices are the cheapest ones. There is the option to pay more in order to get a better seat.

Table 6 – Classes available in airlines¹

Airlines	Classes Available
Ryanair	Standard and Business Plus
EasyJet	Standard and Flexi
Lufthansa	Economy (Classic and Flex) and Business
British Airways	Economy (2 types) and Business

All of the airlines provide access to a higher standard of travelling (table 6). Nevertheless, the additional benefits attained by Business Class in full service differ from what we could experience by choosing so called “Business Plus” or “Flexi” standard of flying in low fare carriers. The advantages for Ryanair and EasyJet include priority of boarding, check-in luggage allowance and rights to choose desired seats (where the ones close to the emergency exit entail more leg space). An advantage for Economy Flex class over Economy Classic in Lufthansa is that it is possible to get a refund without paying a fee.

Lufthansa and British Airways adapted their services for customers who wish to travel in more comfort. By choosing business class in Lufthansa, passengers can take an extra hand and check-in luggage, as well as having an empty middle seat during the flight. Furthermore, passengers are allowed to use a fast security line and enjoy the Business class lounge.

The business class of British Airways is quite similar to Lufthansa’s business class. Still, they allow the passengers to check-in 2x23 kg luggage and passengers can enjoy the service of a dedicated crewmember. Alongside this, British Airways invented a second and cheaper economy class for passengers only travelling with hand luggage.

¹ References for table 6 (accessed 10-11-2015):
http://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_nav
<http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>
<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?l=en&cid=18002>
<https://www.ryanair.com/gb/en/booking/home>

Table 7. Return Policy¹

Airlines	Flight change fee (economy class)	Refunds of missed flights
Ryanair	Online: 30€, at the Airport: 45€	No
EasyJet	Online: 21€ (60 days prior to the flight)/65€ (from 58 days to 1 day prior to the flight), at the airport: 28€ (60 days prior to the flight)/70€ (from 58 days to 1 day prior to the flight)	No
Lufthansa	65€	No
British Airways	Online: free, Phone: 30€, Airport: 40€	No

The following information about the return policy (table 7) does not include the conditions of refunds when additional travel insurance is bought. On a regular basis, the most favorable option of a flight alteration is available for customers of British Airways as they do not charge for online changes for the passengers who are capable of using the Internet.

Table 8. Secondary/Primary Airports²

Airlines	Secondary/Primary Airports
Ryanair	Secondary
EasyJet	Secondary
Lufthansa	Primary
British Airways	Primary

Currently the big advantage for full service airlines over low fare airlines is the location of the airports, which is shown in table 8. However, one can observe the tendency of low fare airlines to operate also to primary airports (Schlumberger; Weisskopf, 2014).

1 References for table 7 (accessed 10-11-2015):

<http://www.britishairways.com/en-gb/information/legal/british-airways/general-conditions-of-carriage>
<http://www.easyjet.com/en/terms-and-conditions>
<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/cmn/generalinfo?nodeid=1818501&l=en&cid>
<https://www.ryanair.com/lv/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions#article-termsandconditionsar>

2 References for table 8 (accessed 10-11-2015):

http://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_nav
<http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>
<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?!=en&cid=18002>
<https://www.ryanair.com/gb/en/booking/home>

5. Results

The obtained data shows that the differences between low fare and full service airlines tend to decrease. Still, it does not become clear in which direction. Are the low fare airlines adjusting to full service airlines or the other way around? Full service airlines did adjust in some ways in order to stay competitive. For example British Airways offer cheaper tickets to passengers who prefer to travel only with hand luggage. Furthermore, one can observe the tendency to a lower level of comfort (e.g. sizes of seats are getting smaller) in full service airlines (McGee, 2014).

On the other hand, low fare airlines initially focused on short distance flights but are now also operating medium-haul flights and therefore extending their network (European Commission, 2008). Thus, competition has a positive outcome for the consumer (European Commission, 2008). As stated before, low service airlines are operating more and more to primary airlines what generates higher convenience for the passengers.

6. Conclusion

To conclude this research and answer the research question stated in the beginning of this case study, a more detailed analysis over a considerable period of time should be performed. Nevertheless, by reviewing the obtained data it is possible to conclude that Ryanair is adjusting its standards to full service airlines (by extending the network of flights, operating on primary airports or providing more services over time, e.g. introducing electronic versions of boarding cards).

It is remarkable though that Lufthansa and British Airways, as full service airlines, decrease their level of standards (by lowering the level of on board comfort, creating a cheaper second economy class for passengers with only hand luggage) in order to stay competitive.

With regards to our research questions – is making a choice really that simple? And, is going for the lowest price always the best option? We can conclude the following: the student segment and other price-conscious segments may tend to always go for the lowest price for airfares, to save money, and according to our analysis this is a good option, as low-cost airlines, such as Ryanair, are providing increasingly good service. Also, tickets do not have to be bought too far in advance as prices may go down as the date of travel approaches.

There are a number of options for air travel so deciding which company to fly with is not simple and going for the lowest price is not always the best option, however. Due to increased competition, prices and services are converging, so each case should be looked at individually, for a specific route and time of the year. Rather than simply deciding to stay loyal to one company over time, there may be benefits gained by spending some time to look for the best alternative for air travel. We add that both full service airlines and low-cost airlines now offer unique loyalty programs, to fight for customer loyalty in face of increased rivalry.

References

a. Books

Hitt, Michael; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 11th Edition. USA: Cengage Learning.

Schlumberger, Charles E.; Weisskopf, Nora. Ready for Takeoff? (2014). *The potential for low cost carriers in developing countries. direction and development*. USA: World Bank.

Wrenn, Bruce; Stevens, Robert E.; Loudon, David L. (2007). *Marketing Research – Text and Cases*. 2nd Edition. USA: Best Business Books.

Yin, R.K. (2003). *Case study research – Design and methods*. 3rd ed. California: Sage.

b. Articles

European Commission (2008). Ehmer, Hansjochen; Dr. Berster, Peter; Bischoff, Gregor; Grimme, Wolfgang; Grunewald, Erik; Maertens, Sven. Analyses of the European air transport market – Airline Business Models, Available at: http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf

McGee, B. (September 24th, 2014). Think airline seats have gotten smaller? They have. *USA Today*. Available at: <http://www.usatoday.com/story/travel/columnist/mcgee/2014/09/24/airplane-reclining-seat-pitch-width/16105491/>, accessed on the 11th of November 2015.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April, 5338-5361.

O'Connell, J.F. & Williams, G. (2005). Passengers' perception of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Air Transport Management*, 11, 259-272.

Petty, N.J., Thomson, O.P., Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy*, 17, 378-384.

The Economist (2013). Legacy vs. Low cost carriers. March 26th. Available at: <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2013/03/legacy-vs-low-cost-carriers?zid=303&ah=27090cf03414b8c5065d64ed0dad813d>, accessed on the 10th of November 2015.

c. Websites

British Airways. British Airways Flights and Holidays. Accessed 10.11.2015, from http://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_navhttp://www.britishairways.com/en-pt/flights-and-holidays/flights?source=MNVFAH1flights&link=main_nav

British Airways. British Airways General conditions of carriage. Accessed 10.11.2015, from <http://www.britishairways.com/en-gb/information/legal/british-airways/general-conditions-of-carriage>

BSI Group (2015). Standards for services. Accessed 09.11.2015, from <http://www.bsigroup.com/en-GB/standards/benefits-of-using-standards/standards-for-services/http://www.britishairways.com/en-gb/information/legal/british-airways/general-conditions-of-carriage>

Easyjet. Easyjet Booking. Accessed 10.11.2015, from <http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>
<http://www.easyjet.com/EN/Booking.mvc>

Easyjet. Easyjet Terms and Conditions. Accessed 10.11.2015, from <http://www.easyjet.com/en/terms-and-conditions>
<http://www.easyjet.com/en/terms-and-conditions>

Lufthansa. Lufthansa booking. Accessed 10.11.2015, from <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?l=en&cid=18002>
<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/booking2011?l=en&cid=18002>

Lufthansa. Lufthansa Terms and conditions. Accessed 10.11.2015, from <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/cmn/generalinfo?nodeid=1818501&l=en&cid>

Merriam-Webster (2015). Merriam-Webster Dictionary. Accessed 16.11.2015, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/standard>

Ryanair (2015). About Ryanair. Retrieved 03.11.2015, from <http://corporate.ryanair.com/about-us/our-fleet/#sthash.ThTGAtkU.dpuf>

Ryanair Ltd. About Ryanair. Accessed 08.11.2015, from <https://www.ryanair.com/en/about/>

Ryanair Ltd. Ryanair booking. Accessed 10.11.2015, from <https://www.ryanair.com/gb/en/booking/home>

Ryanair Ltd. Ryanair Corporate. Accessed 08.11.2015, from <http://corporate.ryanair.com>

Ryanair Ltd. Ryanair Corporate, History of Ryanair. Accessed 08.11.2015, from <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

Ryanair Ltd. Ryanair Terms and Conditions. Accessed 10.11.2015, from <https://www.ryanair.com/lv/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions#article-termsandconditionsar>
[https://www.ryanair.com/lv/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions - article-termsandconditionsar](https://www.ryanair.com/lv/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions#article-termsandconditionsar)

Seatguru. Seatguru Short-haul Economy class comparison chart. Accessed 10.11.2015, from http://www.seatguru.com/charts/shorthaul_economy.php

Southwest Airlines Fact Sheet. Accessed 16.11.2015, from, <http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet>

http://www.seatguru.com/charts/shorthaul_economy.php

Talkdesk – Call Centre Software at its Best – Unicorn in Sight?

Manuel Au-Yong Oliveira¹, João Pedro Costa²

¹GOVCOPP/Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

²Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), joaopedrocosta@ua.pt

1. Prologue

A call centre is, traditionally, “an office in which large numbers of telephone calls are handled, especially one providing the customer services functions of a large organization.” (Oxford Dictionaries, 2015a). Typically, a call centre will take a few months to set up (up to two years, in some cases) (Paiva, cited by Lopes and Garcia, 2016). However, information and communication technologies (ICT) have evolved tremendously since the 1830s (when electrical telegraphy was invented) (Mansell et al., 2007). ICTs are “potential enablers” (Mansell et al., 2007, p.2), in so far as they can enable economic and social outcomes. The advent of the Internet and of cloud computing has changed a number of paradigms, including how call centres can be set up, a case relevant to this study about Talkdesk. Talkdesk is a potential “unicorn” (that is, it could soon be worth over 1.000 million dollars) (Lopes and Garcia, 2016), set up by two young graduates (experts in computer programming) from Portugal, a country which does not have a very significant track record for highly successful technology start-ups. The uniqueness of the case is the basis of the interest in its analysis, though other recent Portuguese (London-based) unicorns also include Farfetch (Price, 2015), founded by José Neves (current CEO), in 2008 (Farfetch, 2016). Farfetch is “a global community of over 400 visionary fashion boutiques offering an inspirational shopping experience to fashion-forward consumers.” (Farfetch, 2016).

Keywords: Case study, innovation, start-up, technology, unicorn.

2. Introduction

A start-up, or “newly established business” (Oxford Dictionaries, 2015b), initially with 2-10 employees, in what is seen to be an independent firm (Andersson and Xiao, 2016), may have been set-up to “create value by uniquely reconfiguring or recombining parts of the value chain. [For example] FedEx changed the nature of the delivery business by reconfiguring outbound logistics (a primary activity) and human resource management (a support activity) to provide overnight deliveries, creating value in the process... The Internet has changed many aspects of the value chain for a broad range of firms.” (Hitt et al., 2011, p.88).

The ICT paradigm, including elements such as the Internet, micro-electronics, computers and their respective software (Freeman, 2007), has brought about structural change in society, namely, for example, new ways to buy and sell products (e-commerce). A number of terms have been used to describe this technological phenomenon, such as (Freeman, 2007, p.40):

- “Information Revolution”
- “Computer Revolution”
- “Internet Revolution”

Buyers now behave differently towards retail sales. The buying process may include performing research online, proceeding to a shop for a product demonstration, followed by more online research and then, finally, purchasing from a physical shop different than the one where the product was initially demonstrated – a process called “unbundling” of product information from the transaction” (Freeman, 2007, p.41).

Traditional shopping still has its advantages, beyond the possibility to see a product demonstration. These advantages include interaction on a personal level (with sales people as well as with one’s neighbours) and physical walking (exercise) (Freeman, 2007).

However, certain products can also be demonstrated via an Internet connection.

This case is about a company which is only possible given the aforementioned Computer Revolution – Talkdesk.

3. Methodology

This is an exploratory case study (Bryman and Bell, 2015), based on desk research. The research question has to do with *what features and firm characteristics make for a potential unicorn?* Talkdesk was contacted but access to them was not deemed appropriate at this time, as major re-structuring was under way. Contact was made very soon after the exit of co-founder Cristina Fonseca (exit from day-to-day management duties) was communicated to the market (Barbosa, 2016) and is believed to be the reason for the lack of access to the company.

A number of different sources of information were consulted – media articles, videos (including of user stories (Talkdesk, 2016)), and published interviews – in order to triangulate the data and thus present a clear perspective of the Talkdesk case.

As for future research, we suggest a larger scale study, involving many potential unicorns, in order to test the variables that we have put forward at the end of the case, with regards to the answering of our research question.

The uniqueness of Talkdesk in the Portuguese case (though, admittedly, the main office is now in the USA, such as with London-based Farfetch, a Portuguese unicorn mentioned above) means that other such promising cases will probably have to be from other countries (an international research effort, for example, across national borders).

4. Discussion of the case

Talkdesk is a Portuguese technological start-up with a presence in Silicon Valley. Its founders are two engineering graduates (telecommunications and informatics) from IST – Instituto Superior Técnico (Lisbon, Portugal). Talkdesk had sales in excess of 15 million dollars after four years of activity (Lopes and Garcia, 2016).

The firm’s website states that it is possible to “create a call center in 5 minutes” (<http://www.talkdesk.com/>, accessed on 31-08-2015).

How do you think this is possible? Technology and the Internet (and cloud computing in particular) have made a new range of possibilities available, namely the usage of software

without a physical visit or exchange being necessary.

According to Talkdesk they are the “World’s Leading Browser-based Call Center Software” (<http://www.talkdesk.com/>, accessed on 31-08-2015).

Does Talkdesk require a global mindset? “A global mindset is the ability to analyze, understand, and manage (if in a managerial position) an internal organization in ways that are not dependent on the assumptions of a single country, culture, or context” (Hitt et al., 2011, p.73). As software of this type, created by Talkdesk, can be sold anywhere around the world, a global mindset will be appropriate. This sort of internal organization will bring benefits such as increased customer comprehension and empathy, at an international level. Talkdesk will be dealing with customers, wherever they may be located. Increased international business, across boundaries, occurring in view of diverse sources of competition, means that certain resources and competences may lead to competitive advantage over extended periods of time. A global mindset is thus very important, in order to overcome cultural barriers and growing competitive forces (Hitt et al., 2011).

The Talkdesk product:

- “A new breed of call center software... Deploy in minutes, not months [involving time and other substantial financial savings]” (<http://www.talkdesk.com/>, accessed on 06-10-2015). This is confirmed by customer testimonies: “Talkdesk had a really great reputation... We tried it out and here it is a year later, we’re still using it. The implementation was really quick... it took us probably five or ten minutes... We were up running *that day*.” (customer testimony, Talkdesk, 2016).
- “No installations, hardware or software required. Talkdesk is a browser based software, all that is required is an internet connection” (<http://www.talkdesk.com/why-talkdesk>, accessed on 06-10-2015).

Furthermore, the process is a simple one:

- “Our flexible solution allows you to easily migrate or add numbers, add and remove agents, switch agent’s departments, create personalized messages or integrate with your current systems” (<http://www.talkdesk.com/why-talkdesk>, accessed on 06-10-2015).

Set up in 2011 (Lusa, 2014), Talkdesk has secured substantial funding and recognition in the marketplace (customers include Chevrolet and Dropbox). Talkdesk’s market presence is driven by innovation: “innovation is attractive because companies that pioneer new products, processes, or strategies can often earn enormous profits... Successful innovation can transform the nature of industry competition” (Hill and Jones, 2013, p.68). Talkdesk has made the process of setting up a call center much easier, and so has introduced process innovation into the marketplace. Process innovations “represent significant changes in production and delivery methods” (OECD & Eurostat, 2005, p.16). Call centers can now be delivered in minutes. “[Process] innovation involves new or significantly improved methods, equipment and/or skills used to perform the service” (OECD & Eurostat, 2005, p.53) – in this case, a new method is used – taking advantage of the Internet and Cloud computing –

“Cloud computing refers to the practice of using remote servers hosted via Internet Protocol to allow the centralized storage, management and processing of data. Users access the cloud-based product, service or resources using the internet... Cloud computing allows companies to avoid hardware and software implementation, maintenance and infrastructure costs as they are managed by the service provider. Users of cloud computing products or services benefit from multi-tenancy, or the sharing of resources with many users. Additionally, most cloud providers offer a pay-as-you-go pricing model and require no upfront investment. Taken together, cloud computing products and services are often more affordable than their on-premise counterparts. An example of a product that has leveraged cloud computing technology is Talkdesk” (<http://resources.talkdesk.com/call-center-glossary/cloud-computing>, accessed on 06-10-2015).

- which actually involves less equipment. This is also linked to product innovation, which involves “significant changes in the capabilities of goods or services” (OECD & Eurostat, 2005, p.16). That is, the product is simple and novel and takes advantage of ICT capabilities – it “involves new or significantly improved characteristics of the service offered to customers” (OECD & Eurostat, 2005, p.53). Ease of use, relative to migration and integration capabilities (with current systems), in the digital age, is very important to users, and companies which master the correct interfaces for their products may take the market “by storm”. A good example of this is how Apple made products such as the iPod, iPhone and iPad great successes in the marketplace.

Talkdesk advertises on its website that it is a COMPLETE CALL CENTER SOLUTION (<http://www.talkdesk.com/why-talkdesk/>, accessed on 28-09-2015).

“[The] Talkdesk solution and its innovative integrations elevate your business and deliver all the benefits and features of expensive call center software systems, but without investments, hidden costs and long term contracts.” (<http://www.talkdesk.com/why-talkdesk/>, accessed on 28-09-2015).

- “Without costly installations or complicated setups, your agents can start working immediately. You can focus on your customers instead of managing technology. You will have a fully-functional enterprise level call center in minutes.” (<http://www.talkdesk.com/why-talkdesk/>, accessed on 28-09-2015).

What was Talkdesk’s greatest challenge, initially? Talkdesk’s greatest challenge was to, after securing an initial 2.5 million Euros in funding, acquire human resources with the right skill set, according to a specific recruitment plan, for thirty new employees (Lusa, 2014). This is testimony to the importance of having the right skills in the team. Indeed, according to the resource-based model of above average returns: “each organization is a collection of unique resources and capabilities. The uniqueness of its resources and capabilities is the basis of a firm’s strategy and its ability to earn above-average returns.” (Hitt et al., 2011, p.15).

What was the motivation of the two young founders, Tiago Paiva and Cristina Fonseca? The motivation of the two young founders – not coming from wealthy families but already signaled out as promising talents under the age of 30 years, unique cases in Portugal

(Lopes and Garcia, 2016) – was to change the world with their technology, right after graduating from university (Lusa, 2014) – this was their guiding vision. A firm's vision is “a picture of what the firm wants to be and, in broad terms, what it wants to ultimately achieve... a vision statement points the firm in the direction of where it would eventually like to be in the years to come.” (Hitt et al., 2011, p.17). An example of a vision similar to that of Talkdesk, as in Henry Ford's Ford Motor Company case, was “to make the automobile accessible to every American” (Hitt et al., 2011, p.18). Talkdesk appears to want to make call centers accessible to all firms, irrespective of their size and location.

According to Laranjeiro (2015) Talkdesk secured over 13 million Euros for investing in the product, in marketing, in customer support, and in a qualified engineering team, in 2015. Money is “burned” fast in high technology start-ups. The future is bright for Talkdesk, though in fast-cycle markets imitation is relatively easy, as protection of one's technology and products is difficult, and so considerable rivalry is expected, from a number of different quarters. Continuous innovation is going to be essential.

5. Decision to make or buy (outsource)

To gain advantage over the competition, one has to carefully analyse what are the pros and cons of a company with regards to its rivals. To do so, a value chain analysis is one of the most valuable and effective tools a manager can use: it relies on a basic economic principle of absolute or relative advantage towards competitors while simultaneously asking themselves where they can deliver the best value to their customers (Leiblein et al., 2002).

Identifying each part of the production process and analysing where improvements can be made and flaws can be diminished, or completely eliminated, will lead to an increase of the value received by clients, improving the company's performance in the long run (Leiblein et al., 2002). Therefore, managers should ask themselves if they should integrate or outsource value-chain activities in order to strive for success? While integrating leads to a significant commitment of time and resources, it also leads to more control over that activity and could lead to increased competitiveness and profitability. Conversely, outsourcing could reduce costs and resource usage but could lead to a loss of control over the activities. Make-or-buy decisions should, thus, be focused on three main points: business strategy, risks, and economic factors (table 1) (Mantel et al., 2006).

Table 1. Make-or-buy decisions (adapted from Schwarting and Weissbarth, 2011; Hitt et al., 2011)

Relevant dimensions	Pillars and decision base	1. Decision to make	2. Decision to outsource
1. Business Strategy	<ul style="list-style-type: none"> · Attractiveness and is “in fashion” · Critical importance for overall success · Competitive positioning 	<ul style="list-style-type: none"> · A source of competitive advantage/core competence · Hostile supply market · Possible synergies · Source of value creation 	<ul style="list-style-type: none"> · Unattractive process · Non-critical processes or materials · Friendly supply market · Increases flexibility and focus on core competencies · Cannot do everything
2. Risks	<ul style="list-style-type: none"> · Alternative sources and switching costs · Supply market risks · Intellectual property risks 	<ul style="list-style-type: none"> · Lack of alternative sources of supply · High supply risks · Advantage through intellectual property 	<ul style="list-style-type: none"> · Reduced risks · Low switching costs · No sensitive intellectual property involved
3. Economic Factors	<ul style="list-style-type: none"> · Relative economic and operating performance advantage · Capital requirements · Level of skills and expertise 	<ul style="list-style-type: none"> · Cost advantage · Quality · Return on invested capital · Strong and defensible skills base 	<ul style="list-style-type: none"> · Low costs or better quality · Major new investments required · Insufficient or low internal skills or capabilities

It is of utmost importance to resort to internal capabilities when a product, service or function is critical to a company’s performance: there is a need to focus on the valuable attributes (perceived by customers), which become sources of competitive advantage and thus organizational performance. The company may then choose to outsource the non-critical activities based on the internal and external skills owned and required or other criteria, such as financial or qualitative (Tayles and Drury, 2001).

The case of Talkdesk is one of a superior product, made internally, being much better than what the competition has to offer. Future product innovation may include going into the sms and video market, for customers (Barbosa, 2016).

6. Concluding remarks

Talkdesk may in the future disperse its capital in the stock market, and though only founded in 2011, less than five years ago at the time of writing, great things are expected of the company. Table 2 summarizes Talkdesk to date. What approach will be needed to make Talkdesk mainstream technology, adopted worldwide on a large scale?

Table 2. Talkdesk details (end of 2015) (own elaboration, based on Barbosa, 2016; Lopes and Garcia, 2016)

Talkdesk	Information
Year founded	2011
Type of market	Technology
Capital raised	€22 million (approx.)
Offices	Portugal (Lisbon) and USA (San Francisco)
Total sales	€14 million (approx.) (almost ¾ in the USA)
Number of employees	170
Make or buy decision	Internally produced software
International presence (customer base)	Four continents/over 50 countries
Size of global market (annual)	€20 billion [very large]
Most recent competitor	Five9 (15 years old)
Competitive advantage/novelty of product	Significant time (up to 24 times faster), training (due to simplicity) and cost (equipment) savings; integration with other software
Priority	Marketing communication: for people to hear and know about Talkdesk's product offering
Market valuation objective	€9.3 billion [stock market strategy]
Annual sales objective before going to the stock market	€94 million

Talkdesk is in the technology industry and new technology takes time to be adopted, especially if it is a discontinuous innovation (as is the case with Talkdesk, as it involves significant change to previous market offerings), having to, initially, and before becoming mainstream, get over the chasm (figure 1). Word-of-mouth publicity plays an essential role as technologists and early adopters, not bothered by imperfect technology still needing to be debugged, buy, use, and become delighted with the product (Moore, 1999). “One of the keys in breaking into a new market is to establish a strong word-of-mouth reputation among buyers.” (Moore, 1991, p.51). This spreading of positive word-of-mouth (in a chain-reaction effect (Moore, 1991)) will move the product into the early majority market (the pragmatists), where the money is, but making the “jump” can mean significant effort being put into the sales and marketing process, to the different market segments, and into the product itself (continuous improvement, as the firm learns from its initial users). Start-ups often have the ambition to become mainstream products, to sell millions (or even billions) of Euros worth of product, and this will require “evangelists” of the product, people talking extensively about and promoting the technology (as occurred with the iPod, iPhone and iPad, by Apple). The mainstream market does not take to technology easily, so do not underestimate the difficulty of crossing the chasm – “a successful crossing is how high-tech fortunes are made; failure in the attempt is how

they are lost” (Moore, 1991, p.5). The two mainstream segments include the pragmatists (34% of the market) and the conservatives (another 34% of the market); the final segment to be reached with technology products is made up by the laggards (or sceptics), who do not like or welcome technology at all. “The great thing about high tech is that, despite numerous disappointments, it still holds out the siren’s lure of a legitimate get-rich-quick opportunity.” (Moore, 1991, p.3). Fast cycle markets are very unstable but, one may consider, if Bill Gates, of Microsoft, and Steve Jobs, of Apple, became billionaires, then so might I (Moore, 1991).

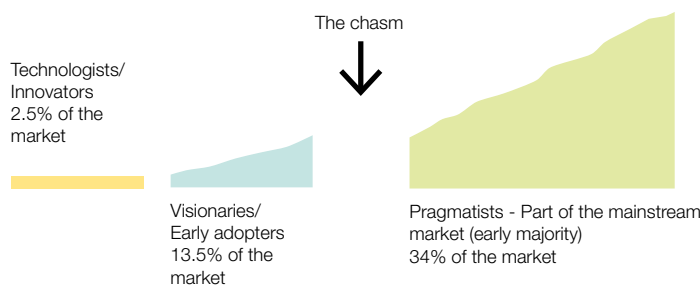


Figure 1. The chasm and technology products – adapted from Moore (1999) (see also Oliveira and Ferreira, 2013)

7 Epilogue

Motivation, one may consider, is the most important ingredient to success, especially over time (Oliveira, 1993; Mansfield and Oliveira, 1994, 1995). Co-founder of Talkdesk Tiago Paiva, in an interview published in 2016, said that it has been his dream, since being a teenager, to have his own project and company (Lopes and Garcia, 2016). After working for Procter & Gamble, as a software developer, Tiago decided to change his life, bringing with him another brilliant colleague from his university degree, Cristina Fonseca. It was hard to convince Cristina to “come on-board”, Tiago stated (Lopes and Garcia, 2016). Tiago works from 7am to midnight, seven days a week, and at times had to make 7 dollars stretch for meals over two or three days and for more people, not just himself (Lopes and Garcia, 2016). Tiago is still “poor” as he has chosen to not sell his company, yet, which could sell for 500 million dollars (Lopes and Garcia, 2016). However, money is not everything and success and happiness has different meanings for different people. Co-founder Cristina Fonseca recently stepped down and resigned from being a part of the day-to-day activity of the company (Barbosa, 2016). With already in excess of 22 million Euros in financing, at the end of 2015, and with 2.000 Talkdesk customers in 56 countries (Lopes and Garcia, 2016), Cristina wants to have time to write and read more, to go on holiday, to learn, to spend time with friends and family, to travel

and work on different projects (Barbosa, 2016). And so her courageous move, as money and power alone mean different things to different people. And happiness is so difficult to grasp.

Talkdesk is a potential unicorn (see the exploratory model in figure 2, based on the case analysis herein) – and may soon be worth more than \$1 billion (other unicorns include Dropbox, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, UBER, and Pinterest). A number of factors have contributed to this, according to our study. The necessary vision to change the world must be associated to technical know-how and the existence of a paradigm-changing product. No doubt that “A” type players must come together and work as a team (rather than the “lone ranger” attempting innovation by him/herself). The product must have a superior business model e.g. make once – sell many times (such as with software and books). Above all, there must exist extremely high levels of motivation, at the most senior levels in the organization (and at lower levels, too). The investment problem may be overcome if the market is attractive and large enough to bring in serious investors. With these factors in place, the initial stage 1 of the project may be surpassed. To get over stage 2 replicability comes into play (repeat sales by repeating relatively simple tasks, over and over again – radical innovation is not so important now), so that a unicorn may be born, but this may require a re-structuring of the senior management team, as co-founders and entrepreneurs may turn their attention away to the next interesting challenge (from their perspective). Motivation changes over time and will lead to changes in the firm.

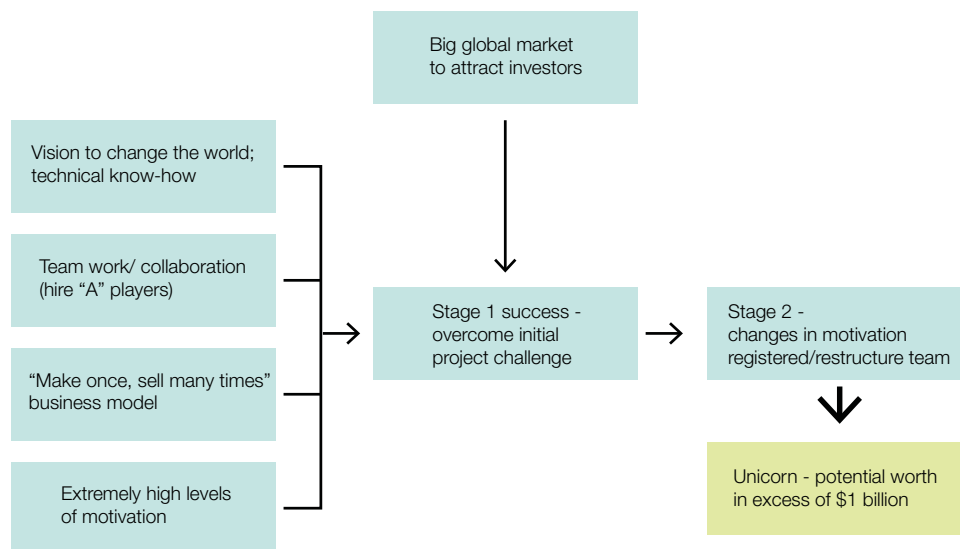


Figure 2. The Talkdesk case – A potential Unicorn

Acknowledgements

The authors are grateful for comments from management, tourism, and industrial engineering students, and in particular to Juliana Rocha, at the University of Aveiro, to whom a preliminary version of the case was presented in class.

References

- Andersson, M., Xiao, J. (2016). Acquisitions of start-ups by incumbent businesses - A market selection process of "high-quality" entrants? *Research Policy*, 45, 272-290.
- Barbosa, M.A. (2016). Saída pré-exit. Como um fazedor abandona o dia-a-dia da startup que criou [Pre-exit. How a maker abandons the day-to-day activity of the start-up she created]. *Dinheiro Vivo*, 20-02-2016.
- Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business Research methods*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Farfetch (2016). Farfetch. About us. Retrieved 16-03-2016, from: <http://www.farfetch.com/pt/pag1988.aspx?ffref=fr>.
- Freeman, C. (2007). The ICT paradigm. In: Mansell, R., Avgerou, C., Quah, D., Silverstone, R. (Eds.), *The Oxford handbook of information and communication technologies*. Oxford, UK: Oxford University Press, 34-54.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2013). *Strategic management: An integrated approach*. 10th ed. Mason, USA: South-Western.
- Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. 9th ed., Mason, USA: South-Western.
- Laranjeiro, A. (2015). Talkdesk angaria ronda de investimento de 15 milhões de dólares [Talkdesk raises investment of 15 million dollars]. *Negócios online*. 10th June. Retrieved 31-08-2015, from: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start_ups/detalhe/talkdesk_angaria_ronda_de_investimento_de_15_milhoes_de_dolares.html.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), 817-833. <http://doi.org/10.1002/smj.259>.
- Lopes, M.V., Garcia, P.C. (2016). Talkdesk - Da nuvem rumo às nuvens [Talkdesk - From the cloud and aiming for the clouds]. *Forbes*, February, 34-39.
- Lusa (2014). Tecnológica portuguesa Talkdesk angaria 2,5 milhões para recrutar mais colaboradores [Portuguese technological company raises 2.5 million to recruit more employees]. *Negócios online*. 9th October. Retrieved 31-08-2015, from: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start_ups/detalhe/tecnologica_portuguesa_talkdesk_angaria_25_milhoes_para_recrutar_mais_colaboradores.html.
- Mansell, R., Avgerou, C., Quah, D., Silverstone, R. (2007). The challenges of ICTs. In: Mansell, R., Avgerou, C., Quah, D., Silverstone, R. (Eds.), *The Oxford handbook of information and communication technologies*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1-28.
- Mansfield, R., Oliveira, M.A. (1995). Distinguishing the great from the good: a study of the World's leading golfers. British Academy of Management Annual Conference, Sheffield University Management School/Sheffield Business School, England, 11-13 September. Conference proceedings, 1-10.
- Mansfield, R., Oliveira, M.A. (1994). Being the best: attitudes and motivation amongst the World's leading golfers. The 2nd International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), IFSAM - The International Federation of Scholarly Associations of Management - Texas, USA, 17-20 August. Conference proceedings, 153-154.
- Mantel, S. P., Tatikonda, M. V., & Liao, Y. (2006). A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management*, 24(6), 822-838. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.007>.

Moore, G.A. (1991). *Crossing the chasm – Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Revised edition. HarperCollins.

Moore, G.A. (1999). *Crossing the chasm – Marketing and selling technology products to mainstream customers*. 2nd ed. Chichester, West Sussex: Capstone Publishing Limited (a Wiley Company).

OECD & Eurostat (2005). *Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. OECD Publishing. European Commission.

Oliveira, M.A. (1993). *Motivation and the individual sportsperson*. Master's dissertation. Cardiff Business School, UK.

Oliveira, M.A., and Ferreira, J.J.P. (2013). *Innovation, marketing and sales tools for growth – Trainer manual*. February. Spin-Up project.

Oxford Dictionaries (2015a). Call centre definition. Retrieved 28-09-2015, from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/call-centre>.

Oxford Dictionaries (2015b). Start-up definition. Retrieved 29-09-2015, from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/start-up>.

Price, R. (2015). Fashion start-up Farfetch is London's latest \$1 billion unicorn. *Business Insider UK*. Retrieved 10-03-2016, from: <http://uk.businessinsider.com/farfetch-fashion-startup-london-raises-86-million-1-billion-valuation-2015-3>.

Schwartzing, D., Weissbarth, R. (2011). Make or buy – Three pillars of sound decision making. Strategy&. Price Waterhouse Coopers (PWC). Retrieved 29-02-2016, from: <http://www.strategyand.pwc.com/reports/make-three-pillars-sound-decision>.

Talkdesk (2016). BloomNation – Talkdesk User Stories. February 12th. Retrieved 11-03-2016, from: <https://www.talkdesk.com/resources/videos/bloomnation-case-study>.

Tayles, M., & Drury, C. (2001). Moving from make/buy to strategic sourcing: The outsource decision process. *Long Range Planning*, 34(5), 605–622. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00080-2](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00080-2).

[Various Talkdesk]. Retrieved August–October 2015, from: <http://www.talkdesk.com/>.

A Inovação Do Twitter No Mercado Das Redes Sociais

Joana Oliveira¹, Pedro Tribuzi², Ricardo Pereira³, Sara Pinto⁴

¹ Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), joanasilvaoliveira@ua.pt

² Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), pedrotribuzi@ua.pt

³ Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), ricardopereira@ua.pt

⁴ Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), saraepinto@ua.pt

Resumo

Colocando em perspetiva a natureza da concorrência direta no mercado das redes sociais atualmente, tomámos como objetivo deste estudo de caso aprofundar de que maneira consegue a plataforma Twitter competir com os seus rivais e mostrar-se um agente de inovação. Partindo da análise da história da empresa, das origens e desenvolvimento da sua estratégia, da sua constituição e infraestrutura, do alcance do seu conteúdo, assim como dos seus objetivos futuros, procurámos distinguir as ferramentas de inovação que destacam o Twitter e potencializam a sua diferenciação no mercado.

Após a procura, leitura e análise de estudos, críticas e sondagens referentes à operação da empresa, procedemos a um questionário a fim de aferir a adesão de cidadãos, que falam português (o questionário estava em português, e foi disponibilizado no Facebook, a contactos pessoais dos investigadores, assim como a grupos diversos), à plataforma, as suas razões de preferência – onde esta existe – e o que estes consideram diferenciar o *website* da sua concorrência. A partir desta análise teceram-se algumas conclusões sobre a maneira como o Twitter é abordado pelo utilizador comum, tais como a sua frequência para fins de entretenimento, a preferência pelas suas funcionalidades, a superação da concorrência e o acesso através de dispositivos móveis.

Palavras-chave: Twitter, inovação, estratégia, rede social, mercado, crescimento

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos, as novas tecnologias têm vindo a assumir um papel de relevo na nossa sociedade (Gonçalves e Oliveira, 2010). A necessidade de adaptação das empresas num mercado em constante evolução continua a ser evidente e um dos fatores-chave na determinação do sucesso destas, atualmente, é a inovação (Oliveira e Ferreira, 2012).

Para uma melhor compreensão do conceito de inovação (Oliveira, Barros e Barandas, 2008) temos como base a teoria defendida por Joseph Schumpeter, relativamente ao desenvolvimento económico através de processos inovadores. Segundo o economista, para existir inovação terá de haver a introdução comercial de um novo produto, ou até mesmo, uma nova forma de combinar algo já existente (Schumpeter, 1934). Desta forma, e atendendo aos termos introdução e combinação, uma das empresas cujo destaque tem vindo a ser cada vez maior é o Twitter e, neste caso de estudo, pretendemos analisar de que maneira pode o Twitter ser considerado uma empresa inovadora no seio do mercado altamente competitivo das redes sociais.

Realizámos uma breve revisão da literatura sobre a teoria da inovação económica de uma organização. Seguidamente, abordámos a empresa Twitter, atendendo a dados referentes às suas estratégias, utilizadores, público-alvo, constituição da empresa e a sua história, sendo esta abordagem sustentada pela realização de um inquérito que teve como principal objetivo apurar a perceção de utilizadores comuns de redes sociais relativamente ao Twitter.

2. Revisão da literatura

2.1. Teoria da inovação Schumpeteriana

O tópico da inovação ganhou destaque com Schumpeter, em 1911 (Varella et al., 2012) quando este publicou um trabalho onde considera que a inovação é o fator determinante para o desenvolvimento económico no seio da humanidade.

Apesar de, desde os finais da década de 1980, haver testemunhos acerca do uso do termo inovação com a conotação de algo “fora do vulgar”, nenhum dos seus pioneiros conseguiu alcançar o nível de influência de Schumpeter. De facto, foi apenas com este economista que a tecnologia passou a estar relacionada com o desenvolvimento económico.

Para Schumpeter, o elemento de maior relevo relativamente à invenção deve-se essencialmente ao facto de esta só passar a ser considerada inovação a partir do momento em que passa pelo processo de produção, planeamento de marketing e, por fim, divulgação no mercado.

No seu livro, “Teoria do desenvolvimento económico”, o autor caracteriza o desenvolvimento económico como um processo histórico de mudanças estruturais conduzidas pela inovação e que se divide em cinco tipos (Schumpeter, 1934):

1. Lançamento de um novo produto ou de uma nova gama de um produto já existente;
2. Aplicação de novos métodos de produção ou vendas de um produto (que ainda não tenha sido testado na indústria);
3. Abertura de um novo mercado para o qual uma marca da indústria ainda não seja representada;
4. Aquisição de novas fontes de oferta de matéria-prima ou de produtos semiacabados;
5. Uma nova estrutura da indústria, tal como a criação ou destruição de uma posição de exclusividade.

Schumpeter defende que qualquer pessoa que queira ter lucro deve inovar. Assim sendo, o Twitter enquadra-se nesta ideia, visto que tem de estar em constante evolução para poder acompanhar as plataformas da concorrência e manter-se competitivo no mercado.

3. Metodologia

Com vista a investigar e tentar explicar de que forma o Twitter contribuiu para a inovação no universo das redes sociais, procedemos à realização de uma investigação quantitativa, de forma a obter uma recolha de dados de uma forma mais rápida, contudo com uma amostra maior, permitindo assim quantificar e objetivar dados e resultados mais facilmente (não considerando alguns tratamentos estatísticos mais avançados, não considerados neste estudo).

Para esse fim, cada elemento dedicou-se à análise de literatura referente a diferentes aspetos da empresa, com vista à obtenção de diferentes perspetivas sobre o posicionamento e características da mesma. Criou-se ainda um inquérito, lançado dia 28 de Outubro de 2015, através da plataforma *Google Docs* (disponibilizado para contactos no Facebook, incluindo para grupos muito diversos, assim como para amigos e conhecidos dos autores), cuja partilha contou com a participação de mais de 450 inquiridos, a fim de sondar, a partir de uma amostra de conveniência, o impacto que o Twitter surte atualmente em jovens que falam português – nomeadamente de que maneira a sua inovação é captada e interpretada quando comparada com redes sociais concorrentes.

Todas as amostras envolvem erros devido à amostra, por se tratarem de secções (e não da totalidade) da população. As amostras de conveniência são amostras não probabilísticas, disponíveis para os investigadores, isto é, acessíveis (Bryman e Bell, 2015). Com este tipo de amostras os resultados podem ser bastante interessantes, mas, no entanto, não se poderá generalizar com os resultados. O problema é que não se sabe para que população esta amostra é representativa (Bryman e Bell, 2015). Num estudo piloto e preliminar, a amostra de conveniência poderá fazer sentido ser usado, em investigação. De facto, este estudo forneceu dados que poderão servir de base para um estudo futuro, e acrescenta à literatura existente, em língua portuguesa, e sobre jovens que falam português, utilizadores da rede social Twitter.

4. Contextualização

O Twitter Inc. é uma empresa em crescimento emergente, fundada por Jack Dorsey, atual CEO, Evan Williams, ex-CEO e atual membro da direção, Biz Stone e Noah Glass (elemento posteriormente excluído do projeto). Sediada em São Francisco, Califórnia, EUA e fundada em março de 2006, é uma rede social de micro-blogging criada com o intuito de possibilitar a partilha e descoberta de ideias e informações entre pessoas e organizações a uma escala local e global, através de um simples serviço de envio e receção de mensagens curtas de até 140 caracteres.

Esta plataforma global surgiu a partir de um projeto paralelo de uma outra empresa de pod-casting denominada Odeo e da necessidade de inovar e evoluir como forma de alcançar o sucesso num mercado muito competitivo e voraz, como é o tecnológico. Assim, um dos fatores-chave presentes na criação e no desenvolvimento desta rede social foi a premissa de que “quando damos uma ferramenta às pessoas para se exprimirem e partilharem informações abertamente pelo mundo inteiro, isso pode-se tornar numa ferramenta poderosa” (RTP, 2009).

Segundo Biz Stone, quando o Twitter foi criado, “não se sabia o poder deste tipo de sistema, nem se fazia ideia do quão rápido este se iria espalhar” (Carlson, 2015). Tudo começou na Odeo, aquando de uma ideia que Jack Dorsey teve durante um evento denominado “hackathons” e que andava em torno da possibilidade de se criar um produto inovador em volta de um serviço baseado na troca de “status”; isto é, da possibilidade de se poder comunicar com alguém e de se saber o que as pessoas estariam a fazer nesse exato momento, sem qualquer entrave. Foi a partir daí que, segundo alguns investidores iniciais e empregados da Odeo, e principalmente com a ajuda de Noah Glass (funcionário e co-fundador da Odeo), a ideia foi crescendo e amadurecendo. O primeiro protótipo do Twitter começou por ser financiado e usado apenas internamente na

Odeo, sendo que apenas em julho de 2006 foi este lançado publicamente. Por conseguinte, o *website* de micro-blogging apenas se separou da Odeo em abril de 2007, tendo isto sido entendido por alguns investidores iniciais como uma jogada estratégica, por parte de Evan Williams, CEO da Odeo, nessa data. Tal passou pela compra da Odeo e despedimento de Noah Glass, conseguindo assim Williams proporcionar uma oportunidade de negócio que visou manter a qualidade e os seus interesses e do Twitter enquanto empresa individual (Carlson, 2015). Após isto, o passo para o sucesso estava próximo e a “deflagração” do Twitter deu-se nesse mesmo ano (2007), num festival de música e filmes designado “South by Southwest”, cujo foco foi a tecnologia através de conferências interativas. Assim, durante o festival, foram colocadas no principal local do encontro duas telas de 60 polegadas onde era possível ver-se, exclusivamente, curtas mensagens trocadas via Twitter, em tempo real. Com isto alcançaram o impacto necessário para chamar a atenção das pessoas para o potencial do Twitter, assim como para aumentar o envio de mensagens diárias. Posto isto, e uma vez que a implementação do projeto teve sucesso nesse festival, os criadores do Twitter receberam o prémio Web Award, concedido pelos organizadores do SXSW.

Atualmente, o Twitter é uma das mais poderosas ferramentas de comunicação global, que permite a “auto-expressão e o debate público em tempo real” (United States Securities and Exchange Commission, 2013). É um “companheiro diário indispensável para viver experiências humanas” (United States Securities and Exchange Commission, 2013) que conta com “mais de 215 milhões de usuários ativos mensais e mais de 100 milhões de usuários ativos por dia” (United States Securities and Exchange Commission, 2013), das mais variadas áreas e setores económicos e que mantém ainda alguns traços da sua origem, nomeadamente a limitação de caracteres.

5. Pessoal: Utilizadores, Funcionários

Atualmente, o Twitter tem-se vindo a tornar numa das redes sociais que regista mais evolução, tanto a nível de utilizadores, como também a nível de funcionários na empresa. Com esta evolução, o Twitter não só tem tentado como, aliás, segue no bom caminho para fazer frente a outras grandes plataformas online, tais como o Facebook e até mesmo o Instagram. Em estudos recentes realizados (About.twitter.com, 2015) pela própria empresa para calcular números exatos relacionados com a utilização da plataforma, consegue-se concluir que o Twitter possui, aproximadamente, 320 milhões de utilizadores e 4.100 funcionários por todo o mundo.

5.1. Utilizadores

A empresa Twitter tem vindo, com o passar dos anos, a aumentar de forma muito significativa o seu número de utilizadores. Num estudo (About.twitter.com, 2015) levado a cabo pela empresa no mês de junho 2015 é possível ver que dos 320 milhões de utilizadores do Twitter, 316 milhões são utilizadores ativos mensalmente, demonstrando que no total são enviados, por dia, 500 milhões de *Tweets*. Relativamente ao número de utilizadores por país, os Estados Unidos continuam a ser o país com mais utilizadores do Twitter, aproximadamente 66 milhões, no entanto, estão a começar a perder terreno tanto para o Japão como para o Reino Unido, que são as regiões

onde se regista um maior aumento no número de contas de utilizadores nos últimos anos. No total, 77% das contas do Twitter provêm de fora dos Estados Unidos, sendo utilizados mais de 35 idiomas.

O Twitter é uma ferramenta importante para muitos utilizadores durante, por exemplo, alguns grandes eventos, pois publicam *Tweets* em tempo real durante esses mesmos eventos. Podemos ver que em 2014, por exemplo, os Óscares lideraram o ranking das transmissões televisivas mais populares no Twitter, uma vez que se calcula que cerca de 13,92 milhões de utilizadores publicaram *Tweets* em tempo real durante essa transmissão (Statista, 2015).

Considerando a grande evolução do Twitter nos últimos anos, poderá não ser surpresa alguma haver quem conclua (Patterson, 2015) que a maior parte dos utilizadores se encontra entre os 18 anos e os 29 anos, tal como pode ser verificado na figura 1, representando assim uma percentagem de 37% do total. De referir ainda que o maior número desses mesmos utilizadores é do sexo masculino, possuindo um grau de ensino equivalente ao nível universitário (Patterson, 2015). No entanto, é curioso salientar que só nos últimos dois anos é que se deu esse aumento de utilizadores masculinos, pois em 2013, e em anos anteriores, o sexo feminino prevalecia, enquanto género dominante desta rede social, tal como se pode verificar na figura 2 (Patterson, 2015).

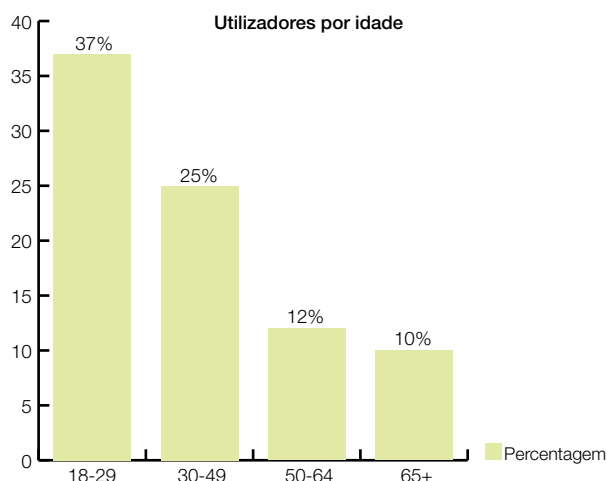


Figura 1. Percentagem do número de utilizadores do Twitter em função da idade (elaboração própria baseado em Patterson, 2015)

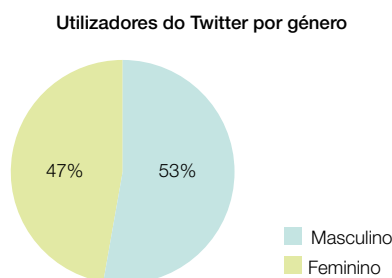


Figura 2. Percentagem de utilizadores do Twitter de acordo com o género (elaboração própria baseado em Patterson, 2015)

5.2. Funcionários

Toda esta capacidade de desenvolvimento do Twitter ao longo dos anos deve-se, maioritariamente, a uma equipa de funcionários que se encontra por trás de tudo isto. Atualmente, esta rede social tem mais de 35 escritórios e mais de 4.100 funcionários por todo o mundo, sendo 50% desses mesmos funcionários engenheiros (About.twitter.com, 2015). Por conseguinte, o número de funcionários do Twitter tem vindo também a aumentar, provavelmente porque é preciso, cada vez mais, acompanhar a grande evolução da empresa, realçando que em 2013 o número de funcionários era de 2.712, aumentando para quase o dobro em 2015.

Em relação à distribuição de funcionários por género e departamento, verificamos que, tal como representado na figura 3, o género que prevalece na empresa Twitter é, maioritariamente, o masculino. No entanto, vemos que a afirmação do sexo feminino dentro da empresa Twitter tem vindo a aumentar, ainda que nas áreas não referentes à utilização de tecnologias, pois regista-se que no ano passado 50% dos funcionários nessas áreas não tecnológicas eram do sexo feminino. Outra das áreas da empresa que também tem vindo a aumentar o número de funcionários do mesmo sexo é a da liderança, contando atualmente com números a rondar os 20%. A visão a longo prazo da evolução do Twitter aparenta demonstrar um futuro bastante positivo para a empresa, o que irá, provavelmente, criar um novo aumento no número de funcionários nos próximos anos.

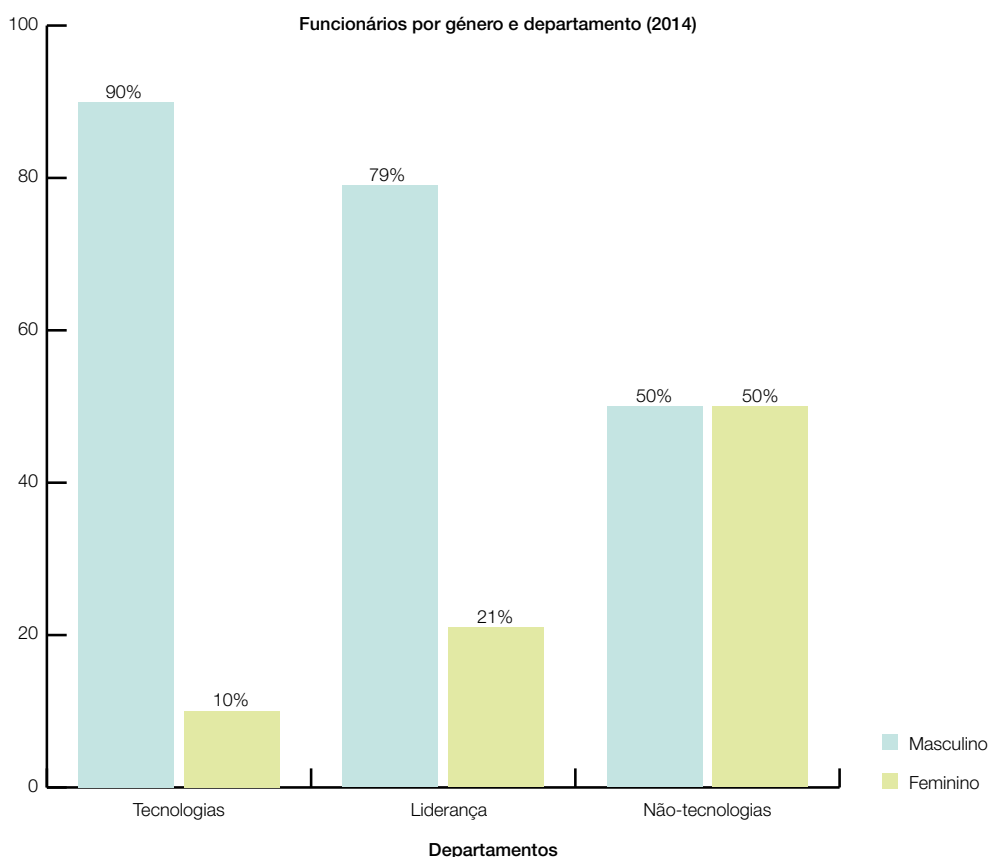


Figura 3. Percentagem de funcionários do Twitter por género e departamento (elaboração própria baseado em Linshi, 2014)

6. Estratégias

6.1. Origens

Um dos fatores de inovação característicos do Twitter é o limite de 140 caracteres por *Tweet*. Esta particularidade provém do facto de a plataforma ter começado como um serviço de SMS – desde cedo ficou estabelecida a natureza direta da comunicação em tempo real no uso do Twitter. Relativamente a este ponto, explicita um documento destinado a potenciais investidores que (United States Securities and Exchange Commission, 2013): *“This constraint makes it easy for anyone to quickly create, distribute and discover content that is consistent across our platform and optimized for mobile devices.”* Assim sendo, faz sentido que a grande maioria dos utilizadores frequente o *website* a partir de dispositivos móveis – em junho de 2013, 75% dos utilizadores acediam ao Twitter a partir de *smartphones* e *tablets* e mais de 65% da receita obtida através de publicidade teve origem nestes dispositivos, informa o mesmo documento (United States Securities and Exchange Commission, 2013).

6.2. Objetivos

Segundo a empresa, o objetivo da plataforma consiste em proporcionar um meio de difusão de informação direta, eficaz e em tempo real cuja fórmula facilite o acompanhamento diário por parte do utilizador. *“When you need to know what’s going on – in your town or across the globe – get the best of what’s happening now on Twitter”* pode ler-se no próprio *website* (About.twitter.com, 2015) sublinhando a importância da atualidade imediata na veiculação de informação dentro da plataforma. Partindo de uma interface simplificada, pretende-se que utilizadores de todo o mundo comuniquem entre si e promova-se ainda o potencial alcance de figuras de relevo, que seria praticamente impossível através de outras redes sociais. Estes fatores culminam na procura de obtenção de informação mais rápida e abrangente do que é possível com outros meios de comunicação social: *“The ease with which our users can create content combined with our broad reach results in users often receiving content faster than other forms of media”* lê-se no documento para potenciais investidores (United States Securities and Exchange Commission, 2013).

Para o futuro, o *CFO* da empresa, Anthony Noto, sublinha três objetivos principais: fortalecer o núcleo principal de utilizadores, reduzir as barreiras ao consumo de conteúdo do Twitter ao longo de todo o espectro de utilizadores, e ainda proporcionar novos serviços e aplicações de modo a conquistar novos utilizadores (Noto, 2014, citado por Koh, 2014).

6.3. Parcerias e distribuição de conteúdo

Uma das principais estratégias de operação do Twitter é a formação de parcerias com outras empresas, nomeadamente entidades do campo da comunicação social, distribuidores de *media*, etc. A simplicidade da sua *user interface* aliada à natureza pública dos seus conteúdos faz com que estas parcerias tenham como objetivo, não apenas a extensão do alcance da plataforma

ao nível dos utilizadores, mas também a própria incorporação em locais adicionais, resultando na utilização de *Tweets* por parte de fontes como a *BBC*, a *CNN* e a *Times of India*, entre outras, como veículos de distribuição de conteúdos. Estas parcerias são motivadas pelo mesmo ciclo que abordaremos na questão da publicidade: quanto maior e mais diversa for a atividade e os conteúdos, mais utilizadores quererão aceder ao *website* e mais parceiros quererão integrar a empresa. Para além disto, o facto de haver uma liberdade alargada, relativamente à utilização de *Tweets*, em contextos externos, faz com que estes sejam mostrados e lidos com um alcance não restrin- gido pelo da plataforma em si, como refere o documento analisado (United States Securities and Exchange Commission, 2013): “*The simple format of a Tweet, the public nature of content on Twitter and the ease of distribution of our properties allow media outlets to display Tweets on their online and offline properties, thereby extending the reach of Tweets beyond our properties.*”

Algumas das vantagens concretas para parceiros referidas pela empresa tomam a forma de (ver pontos 6.3.1 a 6.3.3):

6.3.1 Canal de distribuição

Um “canal de distribuição”, na medida em que os seus parceiros podem utilizar o Twitter como um meio de difusão mais alargada dos seus conteúdos. Para isto, recorrem a ferramentas como *widgets* que podem ser incorporados de forma simples nos seus próprios *websites* e aplicações para dispositi- vos móveis, permitindo que utilizadores do Twitter partilhem diretamente conteúdos destas fontes.

6.3.2. Conteúdo em tempo real

Uma ferramenta de discussão de conteúdo em tempo real, através do uso de *hashtags* (palavras-chave cuja introdução no motor de pesquisa do Twitter redireciona o utilizador para todo o conteúdo relacionado) durante eventos ou programação pertencente aos parceiros, atuando como um “segundo ecrã”. Desta forma, tendo conhecimento do conteúdo original, redirecionam-se os utilizadores para a plataforma Twitter em busca da discussão dos acontecimentos em tempo real.

6.3.3. “*Twitter Cards*”

Conteúdo mais desenvolvido e apelativo através do uso de “*Twitter Cards*”, um tipo de *Tweet* mais complexo e interativo que pode incluir imagens, vídeos, informação de produtos, etc. Numa plataforma que suporta principalmente conteúdo em texto, a utilização destas “*Twitter Cards*” pode ajudar a destacar os produtos dos parceiros.

6.4. Publicidade

Outra estratégia fulcral da empresa é a aposta na publicidade. As empresas, cuja publicidade consta na plataforma, podem aferir os seus utilizadores alvo a partir daquilo a que se chama de “*Interest Graph*”, uma ferramenta que mede os interesses dos utilizadores baseando-se na sua atividade

dentro do Twitter. Crê-se que isto proporcione aos agentes publicitários sinais apurados dos interesses dos utilizadores, resultando em anúncios de potencial relevo para estes últimos, assim como numa menor margem de erro para quem publicita.

Por outro lado, a incorporação de anúncios publicitários na plataforma de uma maneira pouco intrusiva tem-se provado benéfica. Ao não serem mostrados anúncios que interrompam a exploração do *website* por parte do utilizador, este não sentirá que lhe estão a impingir publicidade em detrimento do tempo passado a utilizá-lo. Isto, por conseguinte, leva a uma melhor receção da publicidade existente.

6.5. Receitas e posicionamento

Uma das falhas geralmente apontadas à estratégia da empresa é o seu modelo de vencimentos frágil. A receita do Twitter é gerada, na sua maioria, através das parcerias e da publicidade. Isto obtém-se a partir de um ciclo contínuo mas sujeito a grandes oscilações: quanto mais atividade e conteúdo forem gerados, mais utilizadores são atraídos e, por sua vez, mais parceiros terão interesse em incorporar parte da empresa de maneira a fazerem da sua oferta parte desse mesmo conteúdo. Em 2013, quase 85% da receita do Twitter provinha de publicidade (Gadkari, 2013) – após o estabelecimento de um orçamento inicial, a empresa cobra os agentes publicitários de acordo com a interação que o seu conteúdo provoca, seja por *click* ou por *retweets*. A isto junta-se um sistema de leilão, através do qual os interessados em publicitar num determinado espaço dentro da plataforma podem disputar pela melhor oferta (Gadkari, 2013).

Imediatamente a seguir à publicidade está a venda de algo conhecido como a “*firehose*” enquanto a segunda maior forma de vencimentos da plataforma. A “*firehose*” consiste na venda de dados públicos a outras empresas, dados que podem tomar a forma de 500 milhões de *Tweets* por dia (Gadkari, 2013). Através da aquisição destes dados, essas empresas podem proceder à análise de tendências de utilizadores e, por sua vez, vender os resultados dos seus estudos a outras marcas ou empresas. Com métodos de análise próprios, é possível, desta forma, chegar-se a informações com detalhe e especificidades inatingíveis ao utilizador comum e monitorizar, por exemplo, qual a receção dos utilizadores da plataforma perante os seus produtos.

Relativamente ao posicionamento no mercado, é ainda evidente a discrepância de tamanho entre o Twitter e, por exemplo, o Facebook, podendo este ser considerado o seu maior concorrente. Tomando como mostrador disto o *market cap* de cada uma das plataformas, medido pela *Market Watch*, no dia 11 de novembro de 2015, verifica-se uma diferença entre os valores de \$18,47 bilhões para o Twitter (Market Watch, 2015a) e de \$305,20 bilhões para o Facebook (Market Watch, 2015b).

6.6. Mudanças estratégicas

Em 2014, o *CEO* Dick Costolo anunciou algumas mudanças estratégicas para a empresa, a fim de convencer os seus investidores e tornar a plataforma mais valiosa. Entre estas, constaram a possibilidade de carregar e partilhar vídeos, melhorar o serviço de mensagens privadas e notificações, utilizar de maneira mais eficaz a deteção de localização dos utilizadores

e ainda o acrescento de uma funcionalidade que destaca os *Tweets* mais relevantes que fossem publicados enquanto o utilizador estava *offline* (Costolo, 2014). Para além disto, uma mudança relevante foi a criação de uma “cronologia instantânea” destinada a novos utilizadores, que eliminaria a necessidade de estes começarem a seguir outros utilizadores para poderem ter contacto com *Tweets*. Este processo, normalmente moroso, era um persistente fator de desistência para alguns novos utilizadores (Costolo, 2014). Para esclarecer o propósito de tais mudanças, declarou Costolo numa conferência com investidores: “(...) *the company is “working towards creating a Twitter that everyone in the world can get value from immediately. A Twitter that connects everybody to their world.”*” (Costolo, 2014).

Partindo da análise da empresa e dos estudos levados a cabo sobre a mesma, foi possível realizar uma análise SWOT. Esta serve o propósito de sintetizar quais os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas ao Twitter, tendo em conta a sua posição no mercado, as opiniões expressas pelos nossos inquiridos e ainda algumas análises do progresso da empresa, assim como perspetivas de futuro.

Tabela 1. Análise SWOT do Twitter (elaboração própria)

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> · Rápida difusão de informação · Alcance alargado · Comunicação direta e em tempo real · Interface e sistemas simplificados · Facilidade de cooperação com outros websites e plataformas 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Menor volume de utilizadores do que na concorrência · Necessidade de habituação de novos utilizadores · Limite de caracteres pode não agradar a novos utilizadores · Modelo de negócio a melhorar
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · Criação de parcerias significativas · Informação instantânea pode ajudar em alturas de necessidade (conflitos, catástrofes, etc.) · Aproveitar o facto de ser a plataforma mais adequada para alcançar personalidades relevantes 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> · Domínio do mercado por outras plataformas · Perigo de imitação das suas melhores características por parte da concorrência

7. Crescimento

O crescimento do Twitter ao longo dos anos tem-se mostrado sempre constante (mais acentuado em certas alturas do que em outras), o que revela o sucesso que tem tido um pouco por todo o mundo. É relevante salientar que, de todas as redes sociais de destaque (Facebook, Instagram, Snapchat, etc.), o Twitter é a que revelou um crescimento mais rápido, apesar de, em 2015, o lucro que fez com os anúncios ter descido cerca de 5% – “*Twitter is still the fastest-growing company of all the major social networks, but its estimated 61.8% growth in ad revenue this year*”

is a decline from the 66.9% rate eMarketer originally forecast" (Levy, 2015). Este abrandamento no crescimento prende-se com o facto de o Twitter ter uma rede de cerca de 300 milhões de usuários, enquanto que redes sociais como o Facebook dispõem de aproximadamente 1,5 biliões de utilizadores (Levy, 2015), fazendo com que os *advertisers* não consigam alcançar um leque tão grande de possíveis consumidores, que, em última análise, faz com que as receitas provenientes deste meio não sejam tão eficientes. No entanto, o Twitter dispõe de outras vantagens que contribuem para que continue a ser uma empresa competitiva dentro do meio das redes sociais. Segundo Burson-Marsteller (Lavrusik, 2009), 3 em 4 empresas escolhem o Twitter como o meio preferível para disseminar informação ou fazer publicidade, o que contribui para divulgar de forma gratuita (na maioria dos casos; claro que há sempre exceções e casos em que o Twitter paga a empresas e celebridades para o fazerem) (Lavrusik, 2009). Trata-se, portanto, de uma típica situação onde ambas as partes ficam a ganhar: a empresa que promove o produto ou serviço no Twitter ganha na medida em que o Twitter é uma plataforma propícia à divulgação rápida de conteúdo às massas de forma gratuita e, por outro lado, o Twitter ganha porque a empresa envolvida na divulgação vai atrair usuários que são clientes seus, passando assim a acompanhar a empresa nesta rede social e em última análise, contribuindo para o aumento de utilizadores. Outro ponto que o Twitter tem a seu favor em relação ao Facebook é que, enquanto o segundo estagnou, de certa forma, em relação ao número de usuários (atingindo valores na casa de 1,5 biliões), o Twitter ainda é uma plataforma em crescimento e que pode ver o seu número de utilizadores continuar a aumentar exponencialmente, visto que só recentemente é que o Twitter tem vindo a ganhar a atenção dos usuários da Internet. Ainda assim, realisticamente, vai ser muito difícil o Twitter alguma vez igualar os números muito elevados do Facebook, até porque esta última é uma plataforma muito mais genérica e com muito mais funções que, logicamente, apelam a uma audiência maior. Contudo, se o Twitter continuar a crescer e a consolidar-se como a segunda potência do mercado das redes sociais (cujo crescimento será cada vez maior), as expectativas relativamente ao lucro da empresa serão, por consequência, muito positivas.

É ainda interessante denotar o facto de que o crescimento do Twitter nos Estados Unidos se realizou de forma rápida logo nos seus anos iniciais, enquanto que o crescimento do Twitter no resto do mundo se deu de forma progressiva e constante ao longo do anos (por exemplo, entre 2013 e 2014, o Twitter conquistou 5% dos usuários de Internet, enquanto que o Facebook se manteve na casa dos 70%, sendo possível verificar-se desta forma as diferenças e as perspectivas relativas ao crescimento dos dois gigantes) (Perez, 2014). Por conseguinte, grande quota deste crescimento reflete-se na grande adesão do mercado asiático, principalmente após 2010, uma vez que, em 2015, esta anda à volta de aproximadamente 35% dos asiáticos com Internet (Perez, 2014) e que se espera que continue a crescer, como tudo indica, pelo menos até 2018 (Perez, 2014). Este facto acaba por se tornar impressionante se considerarmos que a China não está incluída neste mercado, visto que o Twitter é uma das redes sociais bloqueadas no país.

Como se pode analisar na figura 4, o crescimento de usuários ativos tem-se caracterizado por ser bastante constante e regular, fator esse que tem vindo a contribuir para a consolidação da posição de prestígio do Twitter no mercado das redes sociais.

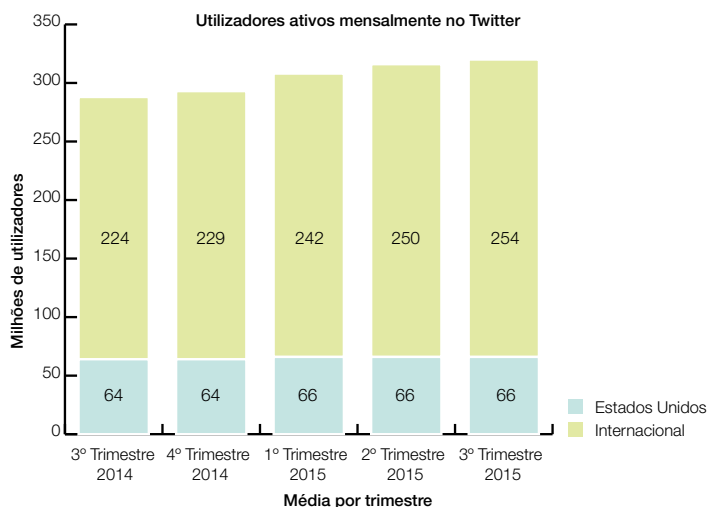


Figura 4. Média de utilizadores ativos por trimestre (elaboração própria a partir de Perez, 2014)

8. Resultados

No dia 28 de outubro de 2015 procedemos à realização de um inquérito online ativo durante cerca de 7 dias, que contou com a participação de 455 intervenientes cujo anonimato foi devidamente respeitado. O intuito deste questionário era examinar as opiniões das pessoas relativamente ao Twitter e à sua posição enquanto rede social. Desta forma, é possível constatar, a partir dos resultados estatísticos da amostra, que a grande maioria dos inquiridos são estudantes com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos de idade, o que reflete bastante bem a predominância deste tipo de público no mundo das redes sociais. É também de grande interesse salientar o facto de que uns significativos 95% dos inquiridos têm conhecimento da existência do Twitter, mas que apenas 47% deles possui conta na plataforma. Por conseguinte, isto revela que, na maioria dos casos, os utilizadores de redes sociais escolhem não utilizar o Twitter, não por não conhecerem, mas sim por opção. Prosseguindo com a análise dos resultados, aproximadamente 80% dos inquiridos confessa apenas utilizar o Twitter “raramente” ou “ocasionalmente”, enquanto apenas 20% faz uso desta rede social “frequentemente”, o que se pode justificar com o facto de a maioria das pessoas (98,5%), continuar a preferir a plataforma Facebook. Quanto às razões da preferência pelo Twitter, os resultados divergiram, com vários motivos apontados, sem que um se tenha sobreposto de forma preponderante em relação a outro. Por fim, relativamente às razões pelas quais os inquiridos não fazem uso da plataforma, as duas principais são o facto de considerarem o Twitter um meio pouco apelativo e o facto de este não ser muito usado pelos seus conhecidos (revelando o facto de Portugal ter uma cultura coletivista (Hofstede, 2001)).

9. Conclusões

Ao longo da execução deste trabalho tivemos a oportunidade de analisar a literatura, estudos e pontos de vista variados acerca do Twitter. Adicionalmente, a publicação de um inquérito

dirigido a cidadãos que falam português providenciou-nos alguns dados adicionais que indiciam tendências referentes ao tipo de uso da plataforma.

Concluimos que, no que toca a cidadãos que falam português e presentes no Facebook, o Twitter ainda se encontra numa fase de crescimento muito significativa e com espaço ainda por percorrer, consideravelmente afastado do sucesso generalizado que caracteriza a concorrência, como é o caso do Facebook. Ainda assim, verificámos que, na opinião dos inquiridos que frequentam a plataforma, um dos seus pontos fortes é o uso de funcionalidades específicas e originais.

Estabelecendo um paralelo com os dados que obtivemos, concluimos ainda que existem determinadas linhas de raciocínio relativamente à plataforma que evidenciam algumas das suas potencialidades, assim como fraquezas reconhecidas de forma alargada. Desta forma, considera-se que o Twitter se caracteriza pela aposta numa série de mecanismos de comunicação focada no contacto direto e abrangente, com menos obstáculos ao diálogo entre pessoas que, de outra forma, dificilmente poderiam comunicar entre si. Para além disto, um dos seus fatores de mérito mais reconhecidos passa pela natureza da transmissão e troca de informação em tempo real, ao invés dos tipos de cronologia utilizados em redes sociais concorrentes.

Porém, apesar do trunfo da originalidade, esta é uma empresa que peca ainda em alguns aspetos fulcrais. Salienta-se o modelo de negócio instável, os perigos da abertura do seu conteúdo ao exterior, assim como a necessidade de adaptação de novos utilizadores – o que influencia a adesão em larga escala à plataforma – e o perigo de abafamento num mercado extremamente competitivo.

Ainda assim e para concluir, consideramos que o Twitter possui ferramentas de inovação que tornam possível uma diferenciação positiva dentro deste mercado, nomeadamente uma *interface* apropriada a um tipo de comunicação original e útil e um grande potencial de crescimento, particularmente na ótica de parcerias estrategicamente lucrativas.

O Twitter revela, assim, boas perspetivas de crescimento, relativamente a outras empresas tecnológicas atuais, seguindo a tendência da Facebook, do eBay, e da Amazon.com, e melhor que o Yahoo, que atravessa um período difícil, embora estando ainda entre as melhores plataformas tecnológicas do mercado atual (Koh, 2014).

Referências

About.twitter.com (2015). Empresa | About. Retrieved 5 November 2015, from <https://about.twitter.com/pt/company>

About.twitter.com (2015). About Twitter. Retrieved 7 November 2015, from <https://about.twitter.com/>

A História do Twitter (2012). Retrieved 6 November 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=OmPthzcWmBg>

Bilton, N. (2013). All Is Fair in Love and Twitter. *Nytimes.com*. Retrieved 5 November 2015, from http://www.nytimes.com/2013/10/13/magazine/all-is-fair-in-love-and-twitter.html?_r=1

Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4a ed. Oxford, UK: Oxford University Press.

Carlson, N. (2015). The Real History Of Twitter. *Business Insider*. Retrieved 5 November 2015, from <http://www.businessinsider.com/how-twitter-was-founded-2011-4>

DeMers, J. (2014). The Definitive Guide To Using Twitter Cards. Nov. 11, 2015,

from <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/03/20/the-definitive-guide-to-using-twitter-cards/>

Gadkari, P. (2013). How Does Twitter Make Money? Nov. 7, 2015, from <http://www.bbc.com/news/business-24397472>

Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA (ISBN 13: 978-0-930242-67-1), pp.257-268.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2ª edição. California: Sage Publications.

Koh, Y. (2014). Twitter Sharpens Its Strategy to Win Over Investors. *WSJ*. Retrieved 7 November 2015, from <http://blogs.wsj.com/digits/2014/11/12/twitter-sharpens-strategy-to-win-over-investors/>

Lavrusik, V. (2009). 5 Reasons Why Twitter's Growth Cannot Be Stopped. Mashable. Retrieved 12 Nov. 2015, from <http://mashable.com/2009/08/04/twitter-continued-growth/#hQ.JgJkyE8q7>

Levy, A. (2015). Twitter's Ad Revenue Can't Keep Up as User Growth Stalls. The Motley Fool. September 30. Retrieved 12 November 2015, from <http://www.fool.com/investing/general/2015/09/30/twitters-ad-revenue-cant-keep-up-as-user-growth-st.aspx>

Linshi, J. (2014). 90% of Twitter's Tech Employees are Male. Retrieved 7 November 2015, from <http://time.com/3026067/twitter-diversity/>

Marketwatch.com,. (2015a). Twitter Inc. Retrieved 11 November 2015, from <http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr>

Marketwatch.com,. (2015b). Facebook Inc. Cl A. Retrieved 11 November 2015, from <http://www.marketwatch.com/investing/stock/fb>

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P., Barandas, H. (2008). Innovation and entrepreneurship: What professors from leading universities say? Um full paper apresentado na BASYS 2008 – 8th IFIP International Conference on Information Technology for Balanced Automation Systems – Hotel Ipanema, Porto – 23-25 junho. Artigo publicado nas proceedings da conferência (versão digital). Artigo publicado também em IFIP International Federation for Information Processing, Vol. 266, Cap. 38, *Innovation in Manufacturing Networks*; Azevedo, A. (Ed.); (Boston: Springer), pp. 353–362.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, vol. 6(15), 18th April, pp.5338-5361.

Patterson, M. (2015). Social Media Demographics to inform a better segmentation strategy. Sprout Social. May 4. Retrieved 6 November 2015, from <http://sproutsocial.com/insights/new-social-media-demographics/>

Perez, S. (2014). Twitter User Growth Will Come From Asia-Pacific – Region Accounting For 40% Of Users By 2018. May 27. Retrieved 12 November 2015, from <http://techcrunch.com/2014/05/27/twitter-user-growth-will-come-from-asia-pacific/>

RTP (2009). Entrevista ao criador do Twitter Biz Stone – Economia – RTP Notícias. Rtp.pt. Retrieved 6 November 2015, from http://www.rtp.pt/noticias/economia/entrevista-ao-criador-do-twitter-biz-stone_v228553

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.

Statista (2015). Number of U.S. Twitter users by age 2015 | Statistic. Retrieved 5 November 2015, from <http://www.statista.com/statistics/398152/us-twitter-user-age-groups/>

Telegraph.co.uk (2012). Average Twitter user is an American woman with an iPhone and 208 followers. Retrieved 10 November 2015, from <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html>

United States Securities and Exchange Commission (2013). Form S-1. Retrieved 7 November 2015, from <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312513390321/d564001dsl.htm>

Varella, S., Medeiros, J., Junior, M. (2012). O Desenvolvimento da Teoria da Inovação Schumpeteriana. Encontro Nacional de Engenharia da Produção.

Anexos

Nesta secção encontram-se os gráficos relativos ao questionário realizado a um total de 455 respondentes, como suporte para a análise do nosso caso de estudo.

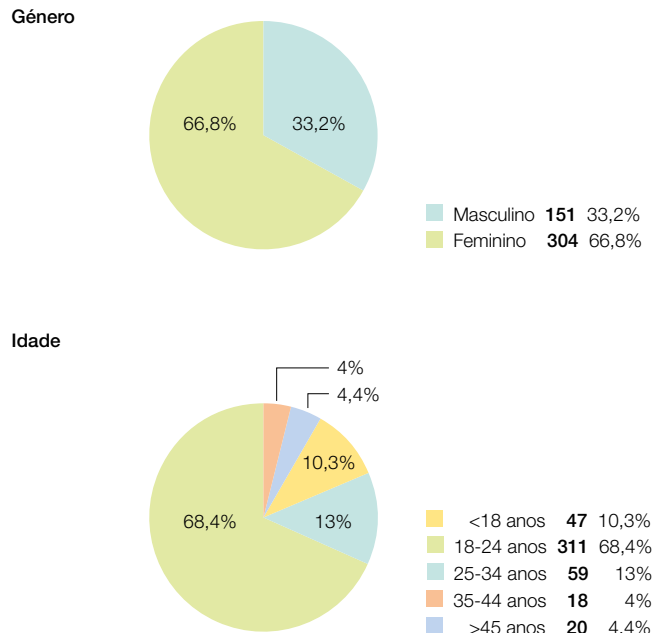


Figura 5. Dados relativos ao género e à idade dos inquiridos (elaboração própria)

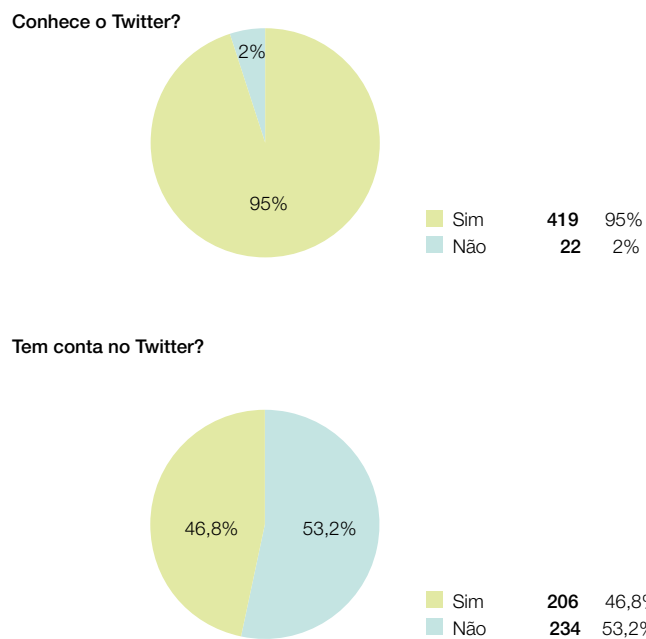


Figura 6. Dados relativos ao número de usuários que têm conhecimento e possuem conta no Twitter (elaboração própria)

Com que frequência usa o Twitter?



Em que dispositivo(s) usa o Twitter?

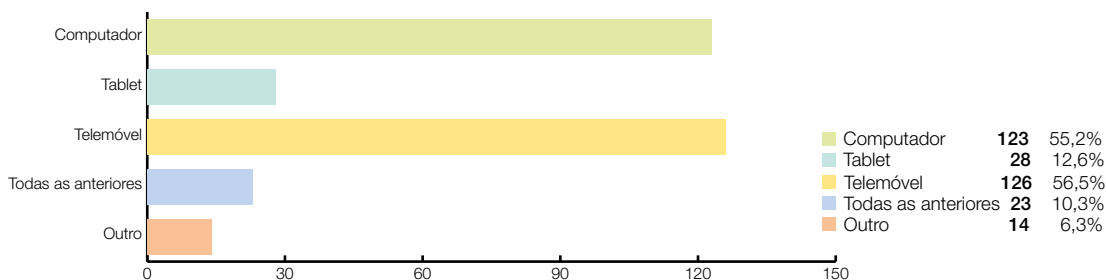
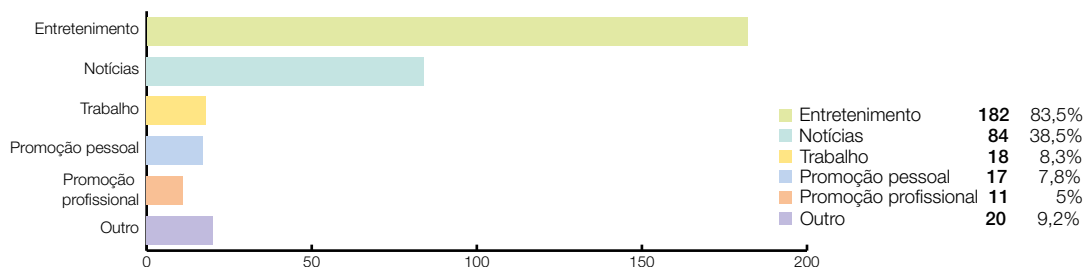


Figura 7. Dados relativos à frequência de uso do Twitter e do dispositivo mais usado para aceder à rede social (elaboração própria)

Com que finalidade(s) utiliza o Twitter?



Qual a razão da sua preferência pelo Twitter?

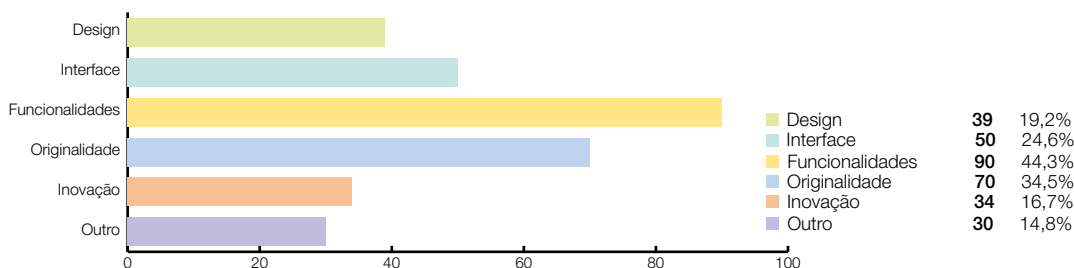
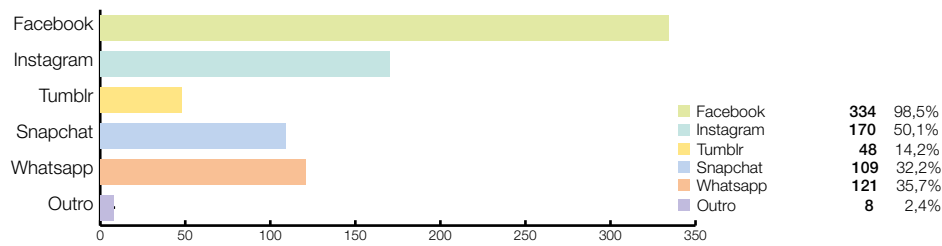


Figura 8. Dados relativos à finalidade de uso do Twitter e à razão de preferência do mesmo (elaboração própria)

A Inovação do Twitter no Mercado das Redes Sociais

Se não utiliza o Twitter, que outra(s) plataforma(s) da concorrência utiliza?



Por que razão não usa o Twitter?

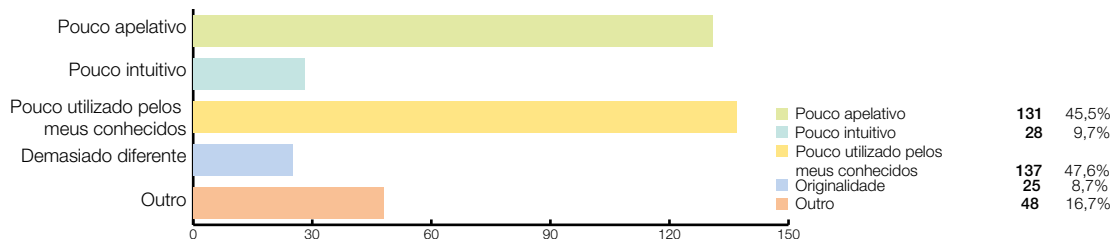


Figura 9. Dados relativos à utilização de plataformas de concorrência e aos motivos da não utilização do Twitter (elaboração própria)

Using Simulation in the Electronics Industry as A Strategic Tool for Productivity Improvement

Sara Costa¹, Ana Luísa Ramos², José Vasconcelos Ferreira²

¹Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), costasara@ua.pt

²GOVCOPP/Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), aramos@ua.pt; josev@ua.pt

Abstract

Industrial engineers are continuously evaluating their production systems in order to improve them. Reducing operation costs while maintaining high levels of productivity is mandatory, requiring an enduring continuous improvement. The adoption of lean management principles and the implementation of lean manufacturing tools has been a current practice to eliminate waste and to attain high levels of flexibility allowing companies to produce smaller lot sizes and respond to rising levels of customization imposed by the market. As widely known, simulation is probably one of the best engineering tools to analyse the performance of complex industrial systems and to test the potential improvements of different configurations. The purpose of this study is to analyse one of the assembly lines of a firm in the electronics industry, to evaluate the current system and to study different scenarios that might help to improve the productivity of the line by reducing the cycle time. This paper reports on the collaborative study between the Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism of the University of Aveiro and a leading manufacturer of electronic solutions for automotive, medical and other critical systems. The results of the study are encouraging and some recommendations are being implemented reinforcing the strategic value of simulation as a decision-support tool for operations management.

Keywords: Electronics industry, lean manufacturing, productivity, simulation.

1. Introduction

The current challenge of many small and medium industrial enterprises is to reduce waste in order to increase productivity and deliver a quality product to the market with value for the customer. Since customization, small prices and fast deliveries are mandatory production requirements, companies must improve their operations and reduce or eliminate any kind of waste. This task requires an enduring continuous improvement performed by the entire organization and, in what concerns the operations, driven by industrial engineers. They need to evaluate their production systems establishing trade-offs and making decisions in complex and uncertain environments in order to maintain high levels of productivity.

In recent years, the adoption of lean management principles and the implementation of lean manufacturing tools has been a current practice to eliminate waste and to attain high levels of flexibility, allowing companies to produce smaller lot sizes and respond to rising levels of customization imposed by the market. In parallel, simulation tools can support the decision-making process and allow industrial engineers to study their systems

comprehensively including the dynamic analysis of different scenarios before implementing the “best” solution.

This paper reports on the collaborative study between the Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism of the University of Aveiro and a leading manufacturer of electronic solutions for automotive, medical and other critical systems. In this particular case, the system-in-analysis belongs to the electronics industry and the main objective was to evaluate the current system (manual assembly line) and study different scenarios that might help to improve the productivity of the line. Operating in this type of industry has become increasingly difficult, because companies compete with high quality standards, with rapid technology changes and with short production cycles in order to increase product variety and complexity. It is known that electronic products are the most complex ones to assemble. Around the time of this study, the company was facing some difficulties to react to a considerable business expansion and differentiation, it being critical to increase shop-floor productivity while promoting high levels of flexibility and quality.

This work presents a real-world industry case study illustrating the advantages of using simulation to analyse the current system and to evaluate different scenarios regarding productivity improvements. This industrial engineering tool helps operations managers to test different actions and to estimate their impact on the system-in-analysis.

The paper is organized as follows: section 2 presents an overview of simulation, section 3 describes the system-in-analysis and the main steps involved in the simulation study, section 4 provides the key results of the study as well as the discussion of results for the other scenarios considered in the study and section 5 presents the main conclusion of this work.

2 Simulation Overview

In the context of industrial engineering, simulation is usually defined as a technique used to develop computer-based models of complex systems for dynamic behaviour analysis and/or to run what-if scenarios. The formal definitions in the literature are numerous. As Banks (1999, p.7) stated, “simulation is the imitation of the operation of the real-world process or system over time (...) to draw inferences concerning the operating characteristics of the real system that is represented”. According to Siebers (2006), simulation is generally recognized as a valuable aid to making strategic and tactical decisions which are required at the stage of project evaluation of manufacturing systems.

As widely known, simulation is probably one of the best engineering tools to analyse the performance of complex industrial systems and to test the potential improvements of different configurations. Since the main task of industrial engineers is to analyse, design, evaluate, and control those systems regarding lean and sustainability principles, simulation tools enable them to capture the dynamics of their systems and to evaluate different scenarios through the analysis of a broad set of performance measures.

Over the last forty years, numerous books and papers have been published focusing on the simulation topic due to its growing importance and practical usefulness as well as due to its recognized

strategic value as a decision-support tool. With simulation it is possible to build, quickly and almost inexpensively, virtual models of complex systems and to do the analysis of different perspectives before making a decision on the actual system (Seleim et al., 2012). According to Altioik and Melamed (2010, p.1) simulation modelling “is a common paradigm for analysing complex systems”. One should also refer that simulation modelling “involves the development of descriptive computer models of a system and exercising those models to predict the operational performance of the underlying system being modelled” (Smith, 2003, p.157).

As Jahangirian et al. (2010) state, simulation is the second most widely used technique in operations management (after Modelling) and its appropriateness for practical real-world applications is remarkable as there is a growing need to address the complexities of the whole and to deal with different layers of decision-making within a system.

Simulation modelling is extensively used in industry as a decision support tool in numerous industrial problems, including estimation of facility capacities, identification and analysis of resource bottlenecks in production processes, testing for alternative methods of operation, defining product mix decisions, and alternative systems architectures (Altioik and Melamed, 2010). The simulation models can be used for the daily control of operations or to plan future scenarios without disrupting the existing systems. The business sectors covered are endless (e.g., electronics, automotive, high-tech, moulds, steel, furniture, beverages, retailing, construction, call centres, and education). The performance measures typically used include throughput, lead time, utilization rates of resources, and work-in-process (WIP) buffer sizes. The simulation of processes has become a field of considerable interest, allowing the verification and optimizing of complex systems in a virtual environment.

Analytical models impose some limitations when the systems-in-analysis are complex, highly dynamic, and require a considerable set of performance measures to perform a proper evaluation (e.g., number of parts produced, lead times, machines and workers' utilization rates, work-in-process inventory levels, number and time of setup operations, queue times, orders tardiness, scrap levels, as well as a set of cost indicators such as material handling costs, labour costs, lateness costs, machine setup costs, inventory carrying costs). Therefore, simulation models are usually the technique elected to analyse and predict the dynamic behaviour and complex interactions of modern industrial systems. In addition, modern simulators provide an integrated user-friendly development environment along with major input analysis, verification & validation (V&V), design of experiments, output analysis, and 2D/3D realistic animation capabilities that facilitate the development of accurate simulation models (Ramos and Ferreira, 2013).

The development of a simulation model follows the usual steps mentioned in the literature namely, problem formulation, conceptual modelling and data collection, operational modelling, verification and validation (V&V), experimentation, and output analysis. Discrete Event Simulation (DES) is one of the most used approaches due to its ability to capture the dynamics of a system, not possible in the same way with a static analysis, and due to the wide availability of commercial software packages (Thiede et al., 2013; Daaboul et al., 2014). Success in applying DES to a particular problem depends on the skills of the researcher in applying the most appropriate techniques in order to penetrate the core of the problem, and on the depth and breadth of its underlying model as an approximation of the system (Fishman, 2001).

Simulating a system offers several benefits such as: i) relatively low cost, rapid and safe analysis solution; ii) the ability to identify bottlenecks in information, material and product flows; iii) the capability to study complex stochastic real systems, which would be difficult to represent by analytical models (Wanf et al., 2009). However, it is important to mention that the collection of significant data is a time consuming process and simulation results are often difficult to interpret, so, simulation models should be developed by expert professionals in close collaboration with subject-matter experts.

3. Simulation for productivity improvement: a case study

3.1. System-in-analysis

The system-in-analysis is a manual assembly line of a leader in the electronics industry. The line has three operators, two of them being allocated to manual assembly operations and the third one to the welding machine operation. The objective of the study was, using a discrete-event simulation-based approach, to analyze the assembly line in order to decrease the cycle time and improve the overall productivity. The study involved the comparison of two design alternatives for the line and the selection of the best scenario for a given set of performance measures.

The assembly line is used to produce the Product X. Due to customer weekly demand, the daily production of the line is 23 units with the materials being supplied in accordance. For example, to assemble one unit of Product X the following is required: 1 panel, 100 switches, 25 orange cables, 25 coloured cables, 25 rigid tubes and 5 rubber bands. The main goal is to decrease the production cycle time, so that all workers allocated to the production of Product X may perform other tasks on other production/assembly lines of the shop floor. The configuration of the manual assembly line is depicted in Figura 1.

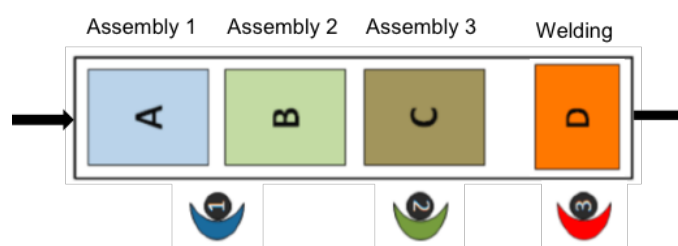


Figure 1. Layout of the assembly line

The Operator 1 is allocated to workstation A (Assembly 1) and uses 1 panel and 100 switches to complete his task. The tasks at workstation B (Assembly 2) are also performed by Operator 1 and require 25 cables and the subassembly resulting from the previous workstation (A). The Operator 2 is allocated to workstation C (Assembly 3) and assembles coloured cables and rigid tubes to the subassembly resulting from workstation B. The resulting product of workstation C goes to final operation which consists of welding the product. This workstation D has two resources: operator 3 and the welding machine.

After a careful visual inspection of the line it was evident that some operators are busier than others and the cycle time was of approximately 22 minutes. These two problems (high cycle time and unbalanced work) are considered the main limitations of the manual assembly line and the company decided to perform a simulation study in order to evaluate the dynamic behaviour of the system and find a better solution to improve the line productivity.

3.2. Simulation steps

The development of the simulation models followed the usual steps mentioned in the literature namely, problem formulation, conceptual modelling and data collection, operational modelling, verification and validation (V&V), experimentation, and output analysis. Particular care was taken to model the assembly process as close to reality as possible. The model was developed in order to test a set of modifications and in order to evaluate several performance measures defined for the study, in accordance to the requests of the decision-makers, namely throughput, cycle time, queue statistics and utilization of resources (in this case, human operators).

The conceptual modelling/data collection phase was critical requiring detailed knowledge of the system (e.g., layout, production assembly tasks and times, operational rules) and the establishment of a series of validated assumptions. This task was accomplished with the help of the person responsible for the production process and the workers of the assembly line. Several observations were made to observe the operations at the different workstations, the work schedules, and the failures of the line. A work measurement study (stopwatch method) was also performed to define a standard time for the manual operations and to fit a proper statistical distribution for the task time. The distributions and its parameters were selected using the Arena's software module Input Analyzer.

After collecting qualitative and quantitative data, the operational model of the current system was developed in the Arena® software package (Rockwell Software) through the utilization of different modules from Arena general templates. In this stage, the conceptual model is codified by a set of logical statements that reflect the real system's behaviour.

The model was then verified and validated using different techniques such as debugging and examination of model traces, animation, predictive validation, and structured walkthroughs. The animation model and the comparison of predicted performance measures with the known behaviour of the current system in key operations (predictive validation) were the dominant techniques employed, as they allowed the involvement of the decision makers in the validation process (crucial for gaining the decision-makers' confidence in the outcome of the simulation study). A 3D animation model was developed for the assembly line using the Arena Visual Designer tool. Figura 2 shows a screen shot of the animation model.

After this operational modelling phase, the model's outputs allowed the analysis of key operational performance measures like throughput, cycle time, number in queue for each workstation (inventory buffers), and utilization rates of resources. The run conditions were defined for a typical planning period (the working 9-hour day), with 20 replications (this number of replications was settled through a trial-and-error approach until confidence intervals were reasonable), and the results were analysed through the independent replications method.



Figure 2. Animation model of the assembly line

4 Results Of The Simulation Study

Analysing the outputs of the base simulation model it was possible to confirm that the mean throughput of the line was about 23,0 units for a working day, as expected, and the mean cycle time was 21,5 ffl 0,1 minutes (this value is very similar to the ones observed in the real system). Looking at Figura 3 it was also possible to conclude that, in fact, the current configuration of the line provides an unbalanced solution with Operator 2 (working at workstation C) evidencing a high utilization rate and overloaded when compared with the other workers of the line. In accordance, workstation C has undesirable queue statistics with higher waiting times (mean value of 84,3 ffl 1,9) and numbers waiting than the other workstations.

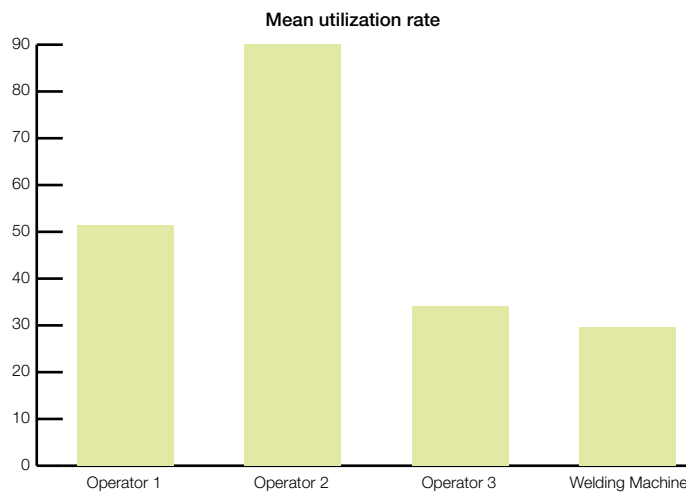


Figure 3. Mean utilization rate of the resources of the assembly line

These results conduct the team to the definition of two alternative scenarios in order to evaluate potential improvements in the current system. The running conditions were the same. The two scenarios were the following:

- i. Scenario 1: allocate the operator with the lowest utilization rate (Operator 3) to the critical workstation C (Assembly 3).
- ii. Scenario 2: increase the time between arrivals in order to decrease the load of the system and evaluate the impact on the queue statistics.

A comparative analysis of the results for the cycle time can be observed in Figura 4. Both Scenario 1 and Scenario 2 show a slight reduction in the cycle time, Scenario 1 being, and as expected, the “best choice” regarding this performance measure.

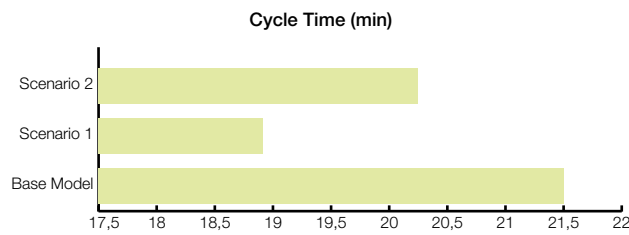


Figure 4. Comparison of the mean cycle time for the base model and the two scenarios

In relation to the mean utilization rate of human resources it can be observed, in Figura 5, that Scenario 1 is, once again, the best alternative for balancing the workload between the resources. The results of Scenario 2 are quite similar to the base model ones.

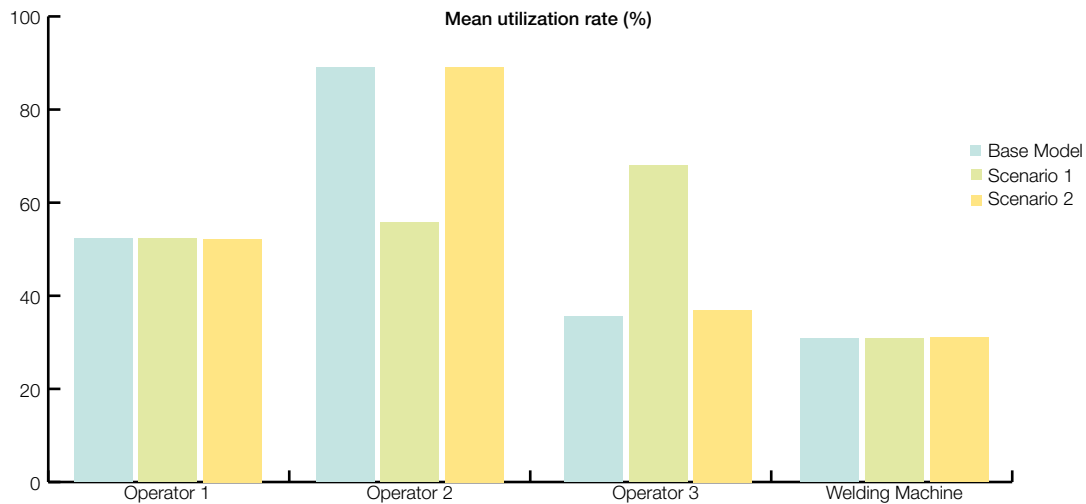


Figure 5. Comparison of the mean utilization rate of the resources for the base model and the two scenarios

In relation to the waiting time and number waiting in queue there was, in Scenario 1, a significant reduction in workstation C (operation Assembly 3), where the “bottleneck” was, but, as a consequence, these two performance indicators increase in the Welding Process (workstation D).

With the increase of the time between arrivals, in Scenario 2, there was a reduction in waiting times in all the workstations when comparing the solution with the base model although not as significant as the number registered at workstation C in Scenario 1.

From the discussed results, it was possible to conclude that both proposed scenarios are better than the current model (regarding the objectives of the study). Scenario 1 and Scenario 2 showed improvements in cycle time. However, from the two alternatives, the “best” option would be Scenario 1 because, in addition, there was also a smoother and more balanced utilization of resources and a reduction in the waiting time in queue in the first three workstations. According to the goals defined in the conceptual modelling phase, Scenario 1 appears as the most appropriate alternative for the assembly line.

Some other scenarios are being tested (e.g., reduce the task time of Assembly 3 by 10%), however it is clear for the company that simulation is a valuable tool to support operations management. In fact, the simulation results were taken into account by the decision-makers and some recommendations are being implemented. Simulation techniques involve considerable costs (software, training), but the benefits of avoiding disrupting systems or implementing “poor” operational solutions can quickly outweigh the initial investment.

5. Conclusion

Simulation has proven that it is an effective tool for analysing the production processes allowing the evaluation of different alternatives. Therefore, simulation can be used as a strategic tool to help in decision making with the advantage that it is not necessary to interfere with the real system.

By testing new scenarios in a simulation environment it is possible to reduce costs inherent to disruptions in the systems or inherent to the implementation of “poor” operational solutions. Using simulation techniques involves considerable costs with software and training, however the benefits of using this tool to evaluate complex systems are unique and can quickly outweigh the initial investment.

The development of successful projects involving both universities and industry is, generally, difficult to undertake. In this project, the major difficulties were overcome due to the fact that one of the university team members worked fulltime within the company throughout the duration of the project. She not only established a privileged communication channel between the university and the company, but also directed management and staff attention to the project.

The company’s goals were attained and the results were encouraging, showing that the implementation of small operational procedures/rules will result in an overall improvement of the assembly line. The modifications are being implemented and further studies are being performed in order to determine the best way to increase the productivity of the line.

This case study of university/industry interaction in the simulation field can be used as a showcase to the benefits that SME’s can get from the use of simulation.

References

- Altiok, T. and Melamed, B. (2010). *Simulation Modeling and Analysis with Arena*. Burlington: Academic Press.
- Banks, J. (1999). Introduction to Simulation. *Proceedings of Winter Simulation Conference*, 7-13.
- Daaboul, J., Castagna, P., Da Cunha, C. and Bernard, A. (2014). Value network modelling and simulation for strategic analysis: a discrete event simulation approach. *International Journal of Production Research*, 52(17), 5002-5020. doi: 10.1080/00207543.2014.886787
- Fishman, G. (2001). *Discrete-event simulation: modeling, programming and analysis*. Department of Operations Research. North Carolina University. Springer.
- Jahangirian, M., Eldabi, T., Naseer, A., Stergioulas, L. and Young, T. (2010) Simulation in manufacturing and business: A review. *European Journal of Operational Research*, 203(1), 1-13. doi: 10.1016/j.ejor.2009.06.004
- Ramos, A. and Ferreira, J. (2013). Dynamic analysis of manufacturing cells: a dedicated simulation library and an empirical simulation study. *European Journal of Industrial Engineering*, 7(6), 704 – 728. doi: 10.1504/EJIE.2013.058393
- Seleim, A., Azab, A., and AlGeddawy, T. (2012). Simulation Methods for Changeable Manufacturing. *Proceedings of the 45th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 3(1), 179-184. doi: 10.1016/j.procir.2012.07.032
- Siebers, P. (2006). Worker Performance Modeling in Manufacturing Systems Simulation. *Handbook of Research on Nature: Inspired Computing for Economy and Management*. Pennsylvania: Idea Group Publishing.
- Smith, J. (2003). Survey on the Use of Simulation for Manufacturing System Design and Operational. *Journal of Manufacturing Systems*, 22(2), 157-171. doi: 10.1016/S0278-6125(03)90013-6
- Thiede, S., Seow, Y., Andersson, J. and Johansson, B. (2013). Environmental Aspects in Manufacturing System Modelling and Simulation – State of the Art and Research Perspectives. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 6(1), 78–87. doi: 10.1016/j.cirpj.2012.10.004
- Wanf, T., Guinet, A., Belaidi, A., and Besombes, B. (2009). Modelling and simulation of emergency services with ARIS and Arena. Case study: the emergency department of Saint Joseph and Saint Luc Hospital. *Production. Planning & Control*, 20(6), 484-495. doi: 10.1080/09537280902938605

Why Chocolate? How an Unexciting Business Can Be Very Sweet for Shareholders – The Case of See’s Candies

Manuel Au-Yong Oliveira¹, Raquel Matias-Fonseca²

¹GOVCOPP / Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

²Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro, Aveiro (PORTUGAL), rfonseca@ua.pt

1. General overview

The case is about a very successful chocolate manufacturer and retailer: See’s Candies. Chocolate is consumed all around the world, even in recessions:

“When economic times are bad, many people change their shopping behaviour. In particular, people buy what they need in goods but also search for ways to escape their daily negative environment (e.g., through entertainment) and find ways to experience some form of enjoyment (e.g., eat sweets).”

(Hitt et al., 2011, p.129).

In fact, chocolate consumption is quite unique, as the following passage shows, as even in times of sporadic crisis, such as the 9/11 attacks on the Twin Towers, in New York, higher consumption was registered in that period – chocolate makes you feel good and is a mood-enhancer:

In recessions: *“People frequently will reduce major expenses where possible (e.g., increase carpooling to work, use coupons for purchases) but will also spend extra money for some enjoyment, such as candy. Consumers in the United States spend billions of dollars for candy each year, with an approximate increase of 3 percent in 2008. A Nielsen survey revealed that pasta, candy, and beer were relatively immune from the negative effects of a recession. Dylan Lauren, owner of Dylan’s Candy Bar, noted that her company has experienced sales increases during bad times such as 9/11, war, and the falling stock market.”* (Hitt et al., 2011, p.129).

By benefitting from a good reputation and brand name, built up over time, See’s Candies has a competitive advantage which shields it from its competitors. Solid brands command loyal customer bases and the case is about what this may involve in the market for boxed-chocolates (as a gift item).

2. Research question

The Aztecs first coined the term xocolati [the word equivalent to chocolate nowadays] and the Aztec king Montezuma was of the belief that it had aphrodisiac properties, which led to him drinking dozens of goblets each day of an unsweetened drink made of tropical cocoa beans and spices, going by the name of xocolati (Herbst and Herbst, 2007). Today chocolate is seen to be a treat and is about indulgence (Hope, 2015).

About See's Candies:

“With superior management, sustainable competitive advantages, scarcity of close substitutes, ability to raise prices without losing customers, high profits, low capital investment, and extraordinary returns on capital, it’s the perfect business for any student of business, management, and investment.”

(Chew, 2015, p.1)

How did See's achieve this very enviable strategic position?

3. What is strategic management?

Strategic management is a field which is young but not consensual (Nag et al., 2007). Strategy overlaps with other fields such as economics and marketing (Nag et al., 2007), and is close to the concept of identifying and satisfying customer needs over time (Cravens and Piercy, 2009; Au-Yong-Oliveira and Barreiros, 2015). Strategic management used to be called business policy until it was given a new name, in 1979 (Nag et al., 2007). Some definitions of strategic management follow below:

1. “Strategic management can be defined as the formulation, implementation, and evaluation of managerial actions that enhance the value of a business enterprise” (Teece, 1990, as quoted by Nag., 2007, p.955).
2. “Strategic management is about the direction of organizations, most often, business firms. It includes those subjects of primary concern to senior management, or to anyone seeking reasons for success and failure among organizations” (Rumelt et al., 1994, as quoted by Nag et al., 2007, p.955).
3. “The strategic management field can be conceptualized as one centered on problems relating to the creation and sustainability of competitive advantage, or the pursuit of rents” (Bowman et al., 2002, as quoted by Nag et al., 2007, p.955).

Kaplan and Norton (2004) also proposed a new cross-functional professional role which they called strategic management. This realm entails overseeing future performance and is about strategy formulation, alignment and execution – strategy is, in sum, about change and governance, and is linked to information technology and new management tools and knowledge.

So, what is marketing all about, if it is indeed similar to strategic management? “Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is “meeting needs profitably”” (Kotler and Keller, 2012, p.5). On the other hand, according to the American Marketing Association: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (as quoted in Kotler and Keller, 2012, p.5). Marketing is not limited to products and one can market the following: “goods, services, events, experiences, persons, places, properties, organizations, information, and ideas” (Kotler and Keller, 2012, p.5).

The case discussed herein is in the realm of strategic management and marketing and seeks to give some explanations related to competitive advantage and the enhancement of business value – for See's Candies (part of the Berkshire Hathaway group of enterprises).

4. Background information – the strategic marketing problem at See's

Research has shown that “70% to 90% of organizations fail to successfully execute their strategies. In most cases, the failure is one of execution, not of the strategy itself” (Kaplan and Norton, 2004, p.3).

What strategic challenges does See's Candies face?

See's Candies was a multigenerational family-owned business before being bought up (in full) by Berkshire Hathaway (Chew, 2015) and it is located mainly on the West Coast of the USA. Its market is boxed-chocolates (as a gift item) for older people. If you were newly hired as Vice President for marketing what would you do/change? Namely:

- How would you grow the company?
- How would you manage the See's brand?
- Would you change See's positioning and target market?
- Furthermore, how important is having specific industry knowledge, with regards to the management of See's?

Knowing that:

- See's was founded by Mary See at the age of 71 years (helped by her son Charles) who used her own recipes at See's (Chew, 2015).
- In 1921, when See's opened, it was just a small local candy shop, in Pasadena, a refined suburb of Los Angeles (Chew, 2015).
- “During the 1920s, Los Angeles was a booming city of 500,000 residents. It wasn't an easy go for the Sees, since there were hundreds of competitors. See and his partner, James W. Reed, decided to concentrate on building a reputation with a high-quality product.” (Chew, 2015, p.2).
- See's had annual sales of \$376 million in 2011, of which \$83 million was profit [22,07%].
- The market for boxed-chocolate is worth around \$2 billion per year, in the USA.
- See's currently has 211 shops and remains a Western USA phenomenon – 110 of its 211 stores are in California.
- “The company has changed very little in 91 years, incurs low overhead, and can raise prices by up to 5% each year, thanks to brand loyalty. People are fanatical about See's” (Roberts, 2012b).
- “The motivation that causes a consumer to buy and consume chocolate was the same 50 years ago and will be the same 50 years from now” (Chew, 2015, p.1).

How can See's be a favourite investment in view of the likes of investments in American Express, Coca-Cola, and IBM?

“The boxed-chocolate industry is small, with total sales estimated at just under \$2 billion a year in the U.S., and does not often grow year to year, although it is up 4% in 2012. See's, which had sales of \$376 million in 2011, \$83 million of it profit [22,07%], represents an infinitesimal drop in the bucket of Buffett's other holdings, which include fat stakes in American Express, Coca-Cola, and IBM. But of all his investments, the regional candy maker remains Buffett's fondest” (Roberts, 2012b).

5 Discussion of the See's Candies case

How can an unexciting business, located in Los Angeles, that sells chocolates, be considered a prime business (within a vast portfolio of businesses) by one of the most successful businessmen of all time, Warren Buffet?

See's Candies was purchased by Warren Buffet's enterprise Berkshire Hathaway in 1972 for \$25 million (it was Berkshire Hathaway's first major purchase), after partner Charlie Munger did the necessary convincing (Chew, 2015; Roberts, 2012a).

5.1. What is See's positioning?

See's Candies is seen as a gift item. And not a cheap one at that. They stay away from being seen as cheap as that could damage business (Roberts, 2012a).

“Three key principles underlie strategic positioning:

1. Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. [How different is See's? Does it currently seek to serve a few needs of many customers?].
2. Strategy requires you to make trade-offs in competing – to choose what not to do. [What business is See's in? Is See's focused on being a healthy product in the candy industry?].
3. Strategy involves creating “fit” among a company's activities. [See's does not follow a low-cost strategy]” (HBR OnPoint 2000, p.2).

“A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve” (Porter, 1996, p.62). What difference does See's preserve? How quickly could its customer loyalty erode and due to what reasons?

5.2. Examples of See's products and communication strategy

On See's (2015) one can read: “Quality chocolate and chocolate gifts from *See's Candies*. Create your own assortment of boxed chocolates & send chocolate gifts to family & friends!”. Product personalization is a possibility at See's, and is a trend among marketing professionals in various industries.

On See's Facebook page (2015) one can see that they have 974,000 likes, which is quite significant. The brand story told on See's Facebook page (2015) is one of tradition, with photos in black-and-white, and one of excellent products, with colour photos of sweets of various types – including of See's chocolate lollipops, Mary See's original fudge recipe sweets, and of See's white chocolate Polar Bear Paws which now also come in both dark and milk chocolate. See's is also a nationalistic USA brand, as on its Facebook page (2015) one can read, in an appeal to USA values: “See's Candies are made in America with only the highest quality ingredients. We're proud to say that every delicious piece is born right here in the home of the Stars and Stripes. Mmmm... tastes like freedom!”

Customers are invited to contribute to See's Facebook page (2015), as follows: “Despite the corny jokes and fashion *faux pas*, your dad is still the coolest guy you know. Show us how rad

of a dad you have by sharing your favorite #tbt photo of him. If it includes a mustache or a socks + sandals combo, that's even better." Some customers did indeed post photos of their dad. Notably See's is still most popular with the older generations. On See's Facebook page (2015) one can read the slogan: "See's Famous Old Time Candies" on the packaging/one of the boxes of chocolates – in a clear effort to attract the older generations as customers.

"Warren Buffett calls it [See's Candies] a "dream business." Cher [who at age sixteen was working there (Chew, 2015)], Bill Gates, and millions of Californians love it... The plant workers of See's Candies start arriving each day at 4 a.m. In Los Angeles and San Francisco they stand at their stations and drizzle fondant onto maple pecan bonbons or count the nuts in each almond royal. They spread rum nougat into flat pans or break up chunks of cashew brittle by hand." (Roberts, 2012b).

See's does not simply make sweets, as colour facebook photos of this product show: "Our employees are skilled at more than just making the best candies. A perfect example of our staff's many talents is this amazing See's dollhouse, beautifully crafted by Sam in our Fresno shop. Don't you wish you could miniaturize yourself and move right in?" (See's Facebook page, 2015).

See's take digital marketing seriously and it is an important part of their brand communication strategy.

5.3. Marketing and sales at See's

See's Candies, since opening its first shop in 1921, in Los Angeles, now has over 200 shops, mainly in the West of the USA, with over 130 of its shops in California (See's, 2017a), where it has a strong brand presence. On See's retro style, black-and-white mobile website, one can see that shops are located mainly in the USA but also in Guam, Hong Kong, the Republic of Korea, Singapore and Taiwan (See's, 2017b).

What is marketing like at See's?

"Today the shops still offer the same experience: walk-in customers can sample any piece. "That's the best marketing we have," says chief financial officer Ken Scott, who has been at See's 34 years. "If people try it, they'll love it." It's true. Maybe it's the fresh ingredients (See's uses no added preservatives) or the California water, but there is something about See's. The candy tastes exceedingly good." (Roberts, 2012b).

How important is brand loyalty and what does it mean as concerns product pricing?

See's has changed very little during its life-time and has low overhead; due to its loyal (indeed fanatical) customer base it can raise prices above inflation each year; pricing and new-store location are the main concerns of management (Roberts, 2012b).

Is chocolate a seasonal business?

"See's does, however, open seasonal carts in shopping malls all across the country – called "holiday gift centers" (HGCs) – that are around only for Christmas (a few reopen for Valentine's Day and Easter). It uses their success to measure where a permanent shop might do well." (Roberts, 2012b).

How important is the See's brand?

Brands have been around for many centuries, serving the purpose of differentiating products available to consumers. Marketing professionals have to be adept at building up brands and protecting them

from the competition (Kotler and Keller, 2009). The See's brand is very important and is essential to its success. Brands command loyal customer bases and offer protection against price wars (Lye et al., 2001).

5.4. Employees at See's

Is employee turnover high at See's? Or do employees stay loyal to the company for long periods of time? Having good and loyal employees, who embody product quality, customer service and a customer-focused corporate culture are principles which are very positive for a business like See's Candies to have. Examples follow, below – employees do indeed stay for a long time at See's: Beatriz Romero had, in 2012, been with See's for 41 years, Eileen Duag for 32 years, Johnnie Woods for 24 years; while Brad Kinstler, in from Berkshire insurance and placed at See's as a manager, with just under seven years at See's was considered a new-comer; and Chuck Huggins, after a total of 54 years at See's and 33 as CEO, finally retired (Roberts, 2012b). Buffet wrote about Huggins that: "See's has a one-of-a-kind product 'personality' produced by a combination of its candy's delicious taste and moderate price, the company's total control of the distribution process, and the exceptional service provided by store employees. Chuck rightfully measures his success by the satisfaction of our customers, and his attitude permeates the organization. Few major retailing companies have been able to sustain such a customer-oriented spirit, and we owe Chuck a great deal for keeping it alive and well at See's." (Chew, 2015, p.1).

6. Case questions – research the Internet for answers

Readers are asked to search the Internet for answers to the case questions below:

1. What is organic growth like at See's [e.g., is See's opening more shops in different regions and at what pace?]?
2. Are See's shops an expensive investment for Berkshire Hathaway?
3. Estimate how much the opening of a new shop will cost See's.
4. Establish a growth objective for a three-year timeline (how many new shops would you open per year if you were the new vice president for marketing at See's?).
5. Is management reckless at See's, is there a need for that?
6. Does See's personalize its offering?
7. Do See's products vary during the year?
8. How important are product ingredients and product quality/differentiation in the market for boxed-chocolates as a gift?
9. What is See's competition like?
10. What role does technology play at See's?
11. Is there large capital invested regularly in machinery at See's?
12. What role does innovation play at See's? When answering the above please consider innovation in its various forms: marketing, product/service, process, and organizational innovation (OECD & Eurostat, 2005).
13. Despite ambitions for growth, should See's still maintain a niche approach in different

geographic markets?

14. Where do the profits go?

7. Endnote – on being available to more consumers or remaining difficult to get

Is it important to make See's available everywhere? How important is being difficult to get?

“Chip Huggins, who is the son of the company's longtime CEO and who began working at See's for his father at age 14 and eventually left to run Joseph Schmidt Confections, asks, “If you put See's everywhere, what makes it so special anymore?”

It's a fair question. Like many products with a fervent fan base, the scarcity of See's provides a large part of its appeal.” (Roberts, 2012b).

The principle of scarcity states that: “People want more of what they can have less... Study after study shows that items and opportunities are seen to be more valuable as they become less available. That's a tremendously useful piece of information for managers. They can harness the scarcity principle with the organizational equivalents of limited-time, limited supply, and one-of-a-kind offers.” (Cialdini, 2001, p. 78).

Should See's remain hard to get?

Notably, other highly reputed consumer brands have chosen to reach more consumers – Mercedes (with the Class A and Class B models, for example), BMW (with the 1 Series, for example), and Audi (with the A1 and A2 models, for example) – and See's strategy seems to currently also favour being more available to more consumers, in this case with more geographic coverage (more See's retail shops around the USA). The “aura” and exclusivity of See's chocolates may suffer somewhat, but extra sales from new customers should compensate for this and make the new strategy for growth well worth the investment.

8. Concluding remarks

Herein we have discussed how a chocolate manufacturer and retailer – See's Candies – has prospered in the marketplace. Though playing an important role for many consumers, with its consumption having increased over time (Richter and Lannes, 2007), chocolate is not a prime necessity. Why then do chocolate sales still thrive in the midst of recessions and when economic times are tough (Hitt et al., 2011)? Technology companies often capture the attention of the media – however, companies such as Nokia and BlackBerry® have encountered serious problems over time (Oliveira et al., 2014a, b). How is See's different to these companies? Is chocolate really about enjoyment (Hitt et al., 2011)? How stable is the market for chocolate? Is See's really able to generate long-term competitive advantage? We hope to have given some clues in our case study as to how the latter occurs: chocolate creates loyalty in a way alien to technology products – customers will not turn away from their favourite chocolate brand just because another type of chocolate has been launched by a competitor; no significant ongoing investment is necessary, in machinery or in innovation; digital marketing and the brand message does, however, need to be consistent and up-to-date, to accompany change in society and to

conquer the younger generations; chocolate still makes you feel good and this may be its prime appeal, its role as a mood enhancer – all the more important in a recession. A future challenge for See's Candies may well be that chocolate preferences vary from region to region (Richter and Lannes, 2007), and this may have an influence on the expansion strategy of See's Candies, for it to manage to be a success on a more global scale.

References

- Au-Yong-Oliveira, M., Barreiros, B. (2015). Coca-Cola: How to make a product which is not essential a necessity? A question of marketing or strategy? The Case Centre. Case ref. P516-0030-1. Available at: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=133534>. Teaching note ref. P516-0030-8. Available at: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=133538>
- Chew, J. (2015). See's Candies case study. CSInvesting. Available at: <http://www.valuewalk.com/2015/01/sees-candies-case-study-prepared/>, accessed on 15-06-2015.
- Cialdini, Robert B. (2001). "Harnessing the science of persuasion". *Harvard Business Review*, October, 72-79.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2009). *Strategic marketing*. 9th ed. International edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Herbst, S.T., Herbst, R. (2007). *The food lover's companion*. 4th ed. Barron's Educational Series, Inc. Available at: www.foodterms.com/encyclopedia/chocolate/index.html, accessed on 27-06-2015.
- HBR OnPoint (2000). Article: What is strategy? By Michael E. Porter. The idea at work. *Harvard Business Review*, 1-2.
- Hitt, M.A., Ireland, D., Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization. Concepts*. 9th ed. Mason, USA: South-Western.
- Hope, K. (2015). The sticky dilemma facing chocolate firms. BBC News. June 26. Available at: www.bbc.com/news/business-33260415.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategic management: an emerging profession. Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2009). *Marketing management*. 13th ed. New Jersey: Pearson Education. International edition.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Lye, A, Venkateswarlu, P., and Barrett, J. (2001). Brand Extensions: Prestige Brand Effects. *Australasian Marketing Journal*, 9(2), 53-65.
- Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M.-J. (2007). What is strategy, really? Inductive derivation of a consensus derivation of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935-955.
- OECD & Eurostat (2005). *Oslo Manual – Guidelines for collecting & interpreting innovation data*. 3rd ed. European Commission. OECD Publishing.
- Oliveira, M.A., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P. (2014a). Nokia – Signs from the past. The Case Centre. Case reference no. 313-319-1, available at: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=119235>. Teaching note reference no. 313-319-8, available at: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=119236>
- Oliveira, M.A., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P. (2014b). The BlackBerry case – On the creation (or loss) of value. The Case Centre. Case reference no. 313-322-1, available at: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=119244>. Teaching note reference no. 313-322-8, available at: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=119245>
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November – December, 61-78.

**Why Chocolate? How an Unexciting Business Can Be Very
Sweet for Shareholders - the Case of See's Candies**

Richter, M., Lannes, S.C. da Silva (2007). Ingredientes usados na indústria de chocolates. *Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas / Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences*, 43(3), jul./set., 357-369.

Roberts, D. (2012a). Warren and Charlie and the chocolate factory. *Fortune*. August 22. Available at: <http://fortune.com/2012/08/22/warren-and-charlie-and-the-chocolate-factory/>, accessed on 20-05-2015.

Roberts, D. (2012b). The secrets of See's Candies. *Fortune*. August 22. Available at: <http://fortune.com/2012/08/22/the-secrets-of-sees-candies/>, accessed on 20-05-2015.

See's (2015). <http://www.sees.com>. Accessed on 19-06-2015.

See's (2017a). <http://ca.sees.com/>

See's (20017b). <http://chocolateshops.sees.com/>

See's Facebook page (2015). <https://www.facebook.com/Sees.Candies>. Accessed on 19-06-2015.

