

José Diogo de Miranda Leitão

Aluno Nº 2006003755

# **Os desafios da estratégia em casos de grande turbulência e imprevisibilidade económica: o Caso Crioestaminal**

Mestrado em Gestão



## **Agradecimentos**

Sendo o presente relatório de estágio um marco da conclusão de mais uma etapa fundamental do meu percurso académico, gostaria de deixar aqui alguns agradecimentos às pessoas e entidades que me acompanharam ao longo desse percurso e nesta recta final.

Agradeço ao Professor Filipe Almeida, pelo apoio e disponibilidade que demonstrados no acompanhamento do estágio e na elaboração deste relatório.

Agradeço à Crioestaminal, pela oportunidade de realizar este estágio, bem como a todos os colegas com que privei ao longo deste trajecto pela forma como me acolheram e transmitiram os seus conhecimentos. Apesar da importância de todos eles, pretendo destacar quatro pessoas que me ajudaram a ultrapassar todos os obstáculos, me deram um grande apoio e amizade. Um muito obrigado à Dra. Olímpia Acúrcio, que foi minha orientadora de estágio e aos meus outros colegas de departamento Nuno Garcia, Pedro Sá e Ana Cerveira.

Agradeço também a todos os meus amigos pelos bons momentos passados ao longo desta fase. Queria também deixar um agradecimento especial à minha família pois tornou tudo isto possível e sempre me apoiou em tudo.

**Resumo:**

O presente relatório trata dos temas abordados no estágio curricular, decorrido entre 7 de Fevereiro e 7 de Agosto de 2011, no Departamento Administrativo e Financeiro na Crioestaminal, Saúde e Tecnologia, SA, em Cantanhede, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Este trabalho procura enquadrar os conhecimentos teórico-práticos adquiridos ao longo do percurso académico, com a realidade empresarial apercebida durante a realização do estágio, que incidiu sobre diversas áreas, durante o mesmo trabalhei em diferentes áreas como a Contabilidade, Marketing e Projectos de I&D, e assisti a um marco importante na empresa que foi o lançamento de um novo serviço, algo que nunca atinha acontecido na empresa, conseguindo assim ter uma perspectiva abrangente da empresa, daí a escolha do tema base, Estratégia Empresarial, pois é transversal a todas as áreas da empresa.

Devido ao momento de crise e grande instabilidade económica atravessado actualmente as empresas têm que se adaptar e definir estratégias que lhes permitam ser competitivas de modo a conseguirem ser rentáveis ou até mesmo a sobreviver.

Assim ao longo deste relatório o tema chave será a estratégia empresarial, como introdução irei explicar o contexto macroeconómico e o programa de ajustamento financeiro e económico de modo a mostrar quais os desafios, restrições e oportunidades que as empresas terão pela frente no curto prazo em Portugal. Seguidamente será feita uma revisão teórica do tema Estratégia Empresarial, em que o objectivo é mostrar quais as ferramentas que as empresas têm ao seu dispor e quais os meios certos para atingir os fins pretendidos.

Depois da análise teórica irei explanar o caso Crioestaminal, ou seja, dado o contexto actual e fazendo uma análise estratégica da Crioestaminal, dos seus concorrentes e do meio em que está inserida, enunciar algumas possíveis soluções para a empresa conseguir responder melhor aos desafios que lhe são propostos.

**Índice:**

1- Contexto Macroeconómico e Programa de Ajustamento.....	6
1.1- A crise económica actual em Portugal .....	6
1.2- Programa de Ajustamento Económico e Financeiro.....	8
1.2.1- Medidas Estruturais .....	8
1.2.2- Política Orçamental .....	11
2- Estratégia Empresarial.....	13
2.1- Tipos de Estratégia.....	13
2.2- Ferramentas da Estratégia.....	16
2.3- Desafios da Gestão Estratégica.....	17
2.3.1- Estratégia e Agilidade .....	18
2.3.2- Estratégia e Qualidade.....	19
2.3.3- Estratégia e Desempenho Empresarial.....	20
2.3.4- A Estratégia no Contexto Actual .....	21
2.4- Estratégias de Internacionalização .....	22
3- O Caso Crioestaminal.....	27
3.1- A Apresentação da Empresa.....	27
3.2- Os Desafios Estratégicos da Crioestaminal.....	28
3.3- Análise do Meio Envolverte Geral.....	29
3.3.1- Variável Político-Legal .....	30
3.3.2- Variável Económica .....	31
3.3.3- Variável Sócio-Cultural .....	32
3.3.4- Variável Tecnológica .....	34
3.4- Análise do Meio Envolverte Transaccional.....	36
3.5- Análise Concorrencial.....	40
3.5.1- Os Concorrentes.....	40
3.5.2- Comparação de Ofertas e Estratégia.....	46
3.6- Análise Estratégica da Crioestaminal .....	49

4. Conclusão.....	50
Anexos.....	52
Bibliografia.....	55

## **1- Contexto Macroeconómico e Programa de Ajustamento**

### **1.1 A crise económica actual em Portugal**

A economia portuguesa enfrenta hoje em dia um dos maiores desafios da sua história recente. Na sequência de um crescimento intenso da crise de dívida soberana na área do euro, as condições de acesso aos mercados de financiamento internacionais deterioraram-se de forma acentuada ao longo de 2010 e início de 2011. Os investidores internacionais singularizaram a economia portuguesa principalmente em função do elevado nível de endividamento externo e do baixo crescimento tendencial, em conjugação com níveis do défice e da dívida pública relativamente altos e superiores ao esperado. Estes desenvolvimentos contribuíram para avolumar os receios dos investidores internacionais sobre a sustentabilidade das finanças públicas e sobre a dinâmica intertemporal da dívida externa, tornando inadiável o pedido de assistência financeira internacional, concretizado no início de Abril de 2011.

Em 2010, a actividade económica em Portugal cresceu 1.3 por cento, após a forte contracção registada no ano anterior (segundo o Relatório Anual de 2010 do Banco de Portugal). Do lado da procura, esta aceleração assentou no dinamismo das exportações – em linha com a evolução dos fluxos de comércio internacional – bem como num crescimento assinalável do consumo privado, em parte influenciado por alterações de natureza fiscal que induziram uma antecipação de decisões de aquisição de bens duradouros.

No caso do investimento empresarial, houve uma contracção que ocorreu num contexto de deterioração das expectativas face à evolução da procura interna, de elevada incerteza macroeconómica e de condições mais restritivas de acesso ao crédito, em particular na segunda metade do ano. Finalmente, a taxa de inflação apresentou um perfil ascendente ao longo do ano, num quadro de recuperação da economia mundial – reflectida num aumento dos preços das importações, em particular das matérias-primas –, de aumento da tributação indirecta e de crescimento dos salários, apesar da deterioração acentuada das condições no mercado de trabalho (segundo o Relatório Anual de 2010 do Banco de Portugal).

Já em 2011, o PIB registou uma contracção em volume de 0.6 por cento, face ao período homólogo, após um aumento de 1.0 por cento no quarto trimestre de 2010. Esta evolução reflectiu essencialmente a queda acentuada da procura interna (contributo para a variação homóloga do PIB de -3.2 p.p. após 0.1 p.p. no trimestre anterior) dado o aumento do contributo da procura externa líquida (2.9 p.p. após 0.9 p.p. no quarto trimestre de 2010). O desempenho da procura interna traduziu a queda substancial do consumo privado e público e, em menor grau, da formação bruta de capital fixo. Relativamente à procura externa líquida,

registou-se um aumento das exportações (8.5 por cento no primeiro trimestre de 2011 após 7.8 por cento no trimestre anterior) e uma queda das importações (-0.8 por cento no primeiro trimestre de 2011 após 3.8 por cento no último trimestre de 2010) (segundo os Indicadores de Conjuntura do Banco de Portugal, Junho 2011).

O quadro macroeconómico que se antevê para o futuro próximo é particularmente severo, e para atenuar essa previsão, surge o Programa de Assistência Financeira, que é um programa de assistência acordado com a União Europeia, a área do euro e o Fundo Monetário Internacional que visa reverter algumas das principais fragilidades que caracterizam a economia portuguesa, nomeadamente no que se refere à sustentabilidade das finanças públicas e aos bloqueios estruturais que limitam o seu crescimento potencial. No que se refere ao sistema financeiro, o Programa procura assegurar uma desalavancagem ordenada e um reforço do capital dos bancos consistente com uma posição de financiamento de mercado estável no médio prazo. A exigência e o impacto económico e social do Programa no curto prazo são substanciais. No entanto, a sua execução rigorosa é fundamental para o futuro do País. Mais do que o cumprimento da condicionalidade exigida no seu âmbito, a importância das medidas preconizadas decorre, em primeiro lugar, da necessidade de criar as bases para garantir um crescimento mais equilibrado e sustentado no médio e longo prazo.

O Programa de ajustamento económico e financeiro contempla uma nova recessão em 2011, de magnitude elevada, que persistirá em 2012. Esta recessão prolongada será acompanhada de uma contracção sem precedentes do rendimento disponível real das famílias e de novos aumentos da taxa de desemprego. Em paralelo, o Programa preconiza uma forte alteração do quadro institucional vigente e uma reforma profunda no funcionamento dos mercados de trabalho e de produto, bem como no papel do Estado na economia. Globalmente, e tendo por base uma avaliação comparativa com as melhores práticas a nível europeu, pode concluir-se que as medidas inscritas no programa deverão criar as bases para um crescimento económico sustentável no médio prazo. Adicionalmente, o Programa parece equilibrado, nomeadamente ao mitigar o impacto adverso do ajustamento económico sobre os segmentos mais vulneráveis da população. Persistem, não obstante, riscos de implementação significativos, de origem interna e externa. No plano interno, será essencial assegurar um suporte social e político abrangente e estável, assente numa consciência colectiva dos benefícios das medidas no médio e longo prazo, de forma a conter e diminuir a pressão de interesses instalados e desbloquear impasses institucionais. Esta necessidade de um suporte social e político abrangente e estável, que se aproprie e assuma o processo de ajustamento da economia portuguesa, será tanto mais crucial quanto será decisiva para um cumprimento estrito dos

objectivos do Programa, mesmo perante eventuais desenvolvimentos externos adversos, e para relançar o processo de crescimento sustentado da economia portuguesa.

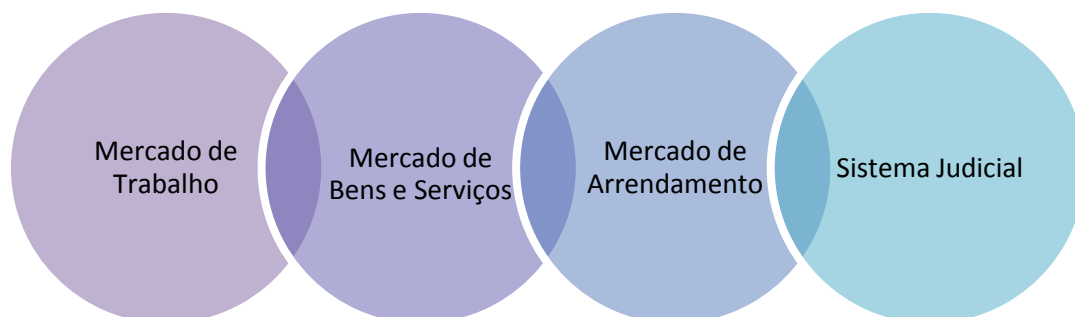
## 1.2- Programa de Ajustamento Económico e Financeiro

- **1.2.1- Medidas Estruturais**

O Programa centra a sua intervenção em três grandes áreas. Em primeiro lugar, será implementado um conjunto de significativas reformas estruturais de forma a aumentar o crescimento potencial, criar empregos e melhorar a competitividade da economia portuguesa (incluindo a implementação de medidas de desvalorização fiscal). Em segundo lugar, o programa apresenta uma estratégia para uma consolidação orçamental credível, baseada em medidas de carácter estrutural e de maior controlo orçamental sobre o conjunto das obrigações do Estado. Em terceiro lugar, o programa promove esforços no sentido de garantir um processo de desalavancagem ordenada do sector financeiro, através de mecanismos de mercado e suportado por um fundo de apoio à recapitalização dos bancos.

O Programa prevê a correcção de inúmeras distorções existentes no funcionamento dos mercados de trabalho e de produto e que constituem um impedimento ao seu crescimento potencial. Estas distorções dificultam uma afectação eficiente dos recursos entre os diferentes sectores de actividade e influenciam os preços relativos nesses mercados. A existência de uma forte segmentação em inúmeros mercados e as barreiras à entrada promovidas pela deficiente regulamentação existente reduzem a rendibilidade dos investimentos realizados e dificultam a entrada de novas empresas e a expansão de novos mercados.

As principais medidas estruturais incidem sobretudo em quatro áreas (fig. 1):



**Figura 1**

Autor: José Diogo leitão



O Programa incide em quatro áreas preferenciais: a revisão da legislação de protecção do emprego, a revisão da protecção no desemprego, uma redução do custo das horas extraordinárias e a promoção da negociação colectiva ao nível da empresa.

A protecção no desemprego é revista em duas dimensões muito relevantes.

- Por um lado, é alargado o acesso ao subsídio de desemprego reduzindo-se o número de meses necessários para satisfazer o critério de elegibilidade (prazo de garantia). Por outro lado é reduzido o período de atribuição do subsídio de desemprego, que passa ainda a depender exclusivamente do número de anos de contribuições do desempregado.

- Por outro são alinhadas as indemnizações em caso de despedimento nos contratos a termo e sem termo. Estas indemnizações são também reduzidas, para todos os contratos, alinhando-as com a média da União Europeia. Com vista a reduzir a segmentação do mercado de trabalho é ainda revista a legislação que regulamenta o despedimento com justa causa.

A revisão da legislação de protecção ao emprego tem como principais objectivos a promoção da criação de emprego e a redução da segmentação no mercado de trabalho, estas alterações apenas incidem sobre novos contratos.

Finalmente, uma preocupação central do Programa prende-se com o nível e evolução dos custos salariais. Nesta importante dimensão o Programa promove uma redução do custo das horas extraordinárias, de forma a facilitar a adaptação da procura de trabalho às flutuações transitórias da procura no mercado do produto, bem como um forte incentivo à negociação colectiva ao nível da empresa, reforçando o papel das comissões de trabalhadores (segundo o Relatório Anual de 2010 do Banco de Portugal).

Duas outras medidas ao nível do mercado de trabalho merecem referência. Uma dessas medidas promove uma maior segurança nas transições de emprego e a outra promove a criação de emprego e a competitividade das empresas portuguesas. A primeira destas medidas prevê a criação de um fundo, baseado em contas individuais dos trabalhadores, com o objectivo de garantir, de forma parcial, o pagamento das indemnizações em caso de despedimento, fundo este que acompanha o trabalhador. A segunda medida é designada como desvalorização fiscal e constitui uma redução das contribuições sociais a cargo da empresa. O impacto imediato desta medida é uma redução do preço relativo do trabalho, com o conseqüente incentivo à criação de emprego.

As medidas do Programa centram-se nos sectores da energia, dos transportes e das telecomunicações.

No sector energético prevê-se a análise e revisão dos esquemas de apoio às energias renováveis de forma a diminuir o seu impacto no custo de produção de energia. O Programa promove a completa liberalização do mercado e a integração do mercado Ibérico nos sectores eléctrico e de gás. Nos transportes, o Programa assenta na racionalização das redes de transportes para melhorar a mobilidade e as condições logísticas no país. Nas telecomunicações, o principal objectivo é a redução das barreiras à entrada através da garantia de acesso à rede, por exemplo atribuindo a novos entrantes o direito de utilizar novas frequências para acesso a banda larga sem fios e promovendo a mobilidade de clientes entre as operadoras. O reforço dos poderes e independência do Regulador é também visto como crucial para o aumento da concorrência neste sector (segundo o Relatório Anual de 2010 do Banco de Portugal).

Quanto ao mercado do arrendamento o programa contempla, por um lado, melhorar a mobilidade do trabalho, com impacto na produtividade, mas também um impacto positivo na redução do nível de endividamento do sector privado. As principais medidas centram-se no mercado de arrendamento, com a revisão do respectivo enquadramento legal no sentido de equilibrar os direitos dos inquilinos e proprietários. Adicionalmente, as medidas incidem também sobre o regime tributário aplicável aos bens imobiliários, com o objectivo de tornar a base de incidência mais próxima do seu valor de mercado. A redução das deduções fiscais associadas ao pagamento de rendas e empréstimos bancários, tende a equilibrar os incentivos ao arrendamento e à aquisição de habitação própria (segundo o Relatório Anual de 2010 do Banco de Portugal).

No que diz respeito ao sistema judicial, a sua reforma assume um papel central no Programa, com a ênfase principal a residir na melhoria da sua eficiência, limitando a pendência dos processos e reduzindo o número de processos à espera de julgamento. As condições de funcionamento do sistema colocam em causa o efectivo funcionamento dos mercados na economia portuguesa, afectando a protecção dos direitos legalmente conferidos aos diferentes agentes económicos (segundo o Relatório Anual de 2010 do Banco de Portugal).

- **1.2.2- Política Orçamental**

No que diz respeito à receita, as medidas definidas no Programa focalizam-se no aumento dos impostos sobre o consumo e na redução de benefícios e isenções fiscais em várias áreas da tributação, em particular nos impostos sobre o rendimento e no IMI. Na primeira vertente inserem-se: a redução de isenções e a revisão das listas de bens e serviços sujeitos às taxas reduzida e intermédia do IVA; o aumento do Imposto sobre Veículos e do Imposto sobre o Tabaco; a criação de um imposto especial sobre a electricidade; e, a indexação dos impostos especiais sobre o consumo à inflação subjacente. Na segunda vertente incluem-se: limites mais apertados às deduções à colecta relacionadas com categorias de despesa específicas e a conclusão da convergência do tratamento fiscal dos rendimentos de pensões para o dos rendimentos de trabalho dependente, no IRS; a abolição das taxas reduzidas, a limitação da dedução de perdas aos 3 anos seguintes e a redução de vários benefícios fiscais, no IRC; e, a eliminação das isenções temporárias e a revisão de valores matriciais, no IMI.

Quanto à despesa, as medidas previstas no Programa afectam todas as rubricas de forma significativa, com especial enfoque para as despesas com pessoal e despesas do sector da saúde, revisão dos contratos de PPP existentes e por fim a aceleração do programa de privatizações do Governo, que inclui empresas nos sectores dos transportes, comunicação e seguros.

Em tempos adversos como os que atravessamos os bancos portugueses têm apresentado uma capacidade de adaptação e resistência positiva, conseguiram assegurar sem perturbações o financiamento do sector privado, mantendo simultaneamente níveis globalmente adequados de solvabilidade e de rendibilidade. Esta capacidade deveu-se sobretudo ao modelo de negócio relativamente conservador adoptado pelos bancos, da inexistência de sobrevalorização no mercado imobiliário e de uma elevada exposição a contrapartes e segmentos de mercado com probabilidades de incumprimento relativamente reduzidas. Contudo, dado o seu papel central no financiamento da economia portuguesa, o sistema bancário regista um significativo grau de alavancagem, encontrando-se particularmente dependente do acesso a financiamento nos mercados internacionais. Assim devido aos consecutivos downgrades de rating da dívida soberana, as condições de financiamento dos bancos têm vindo a deteriorar-se, levando assim a um aumento do financiamento junto do Eurosistema. A curto prazo os bancos irão assim enfrentar um conjunto de desafios significativos, dado que a economia portuguesa irá registar um período prolongado de ajustamento dos seus desequilíbrios estruturais, o que envolve não só uma ambiciosa

consolidação orçamental, mas também uma desalavancagem gradual face aos actuais níveis de endividamento dos diferentes sectores da economia.

Este ajustamento implicará uma materialização adicional do risco de crédito e de mercado, exercendo necessariamente pressão sobre os rácios de capital dos bancos.

Assim, uma das prioridades do Programa consiste num ajustamento do sistema bancário por via de um processo de desalavancagem equilibrado e gradual, acompanhado por um reforço da solvabilidade dos bancos, sem no entanto comprometer a concessão de crédito ao sector privado.

Medidas do Programa:

1. Em primeiro lugar, o Programa inclui diversas medidas para assegurar que o sistema bancário dispõe da liquidez necessária, incluindo o reforço dos activos disponíveis como colateral e a emissão de obrigações com garantia estatal até ao montante global de 35 mil milhões de euros.
2. Em segundo lugar, o Banco de Portugal e o BCE, com o apoio da Comissão Europeia e do FMI, irão solicitar aos bancos planos específicos de financiamento de médio prazo até ao final de Junho de 2011. Estes planos terão de ser consistentes com um conjunto de metas regulares para os rácios de alavancagem, tendo por base um cenário macroeconómico comum e pressupondo uma redução do financiamento junto do Eurosistema no horizonte do Programa. Contudo, este processo de desalavancagem gradual terá em consideração a necessidade de continuar a apoiar os sectores mais produtivos da economia, incluindo as PME.
3. Em terceiro lugar, o Banco de Portugal irá solicitar aos bancos que atinjam um rácio *Core Tier 1* de 9 por cento até ao final de 2011 e de 10 por cento até ao final de 2012. Esta medida reforça a exigência imposta anteriormente pelo Banco de Portugal, que solicitava que os bancos atingissem um rácio *Core Tier 1* de 8 por cento até ao final de 2011, partilhando o mesmo objectivo, ou seja, promover o reforço dos níveis de capital num enquadramento particularmente adverso. Os bancos deverão cumprir as novas exigências de capital através do recurso a soluções privadas de mercado.
4. Por último, o Banco de Portugal irá intensificar o acompanhamento do sistema bancário e fortalecer a sua regulação e supervisão. Tal inclui, *inter alia*, o reforço da metodologia de avaliação da solvabilidade e desalavancagem – que será a base das avaliações trimestrais das equipas tripartidas da UE/FMI/BCE –, a definição de um programa especial de inspeções *on-site*, e a inclusão de um novo rácio de

incumprimento no conjunto de indicadores macroprudenciais regularmente publicados.

Este Programa tem como base assegurar uma posição mais sustentável do sistema bancário num horizonte de médio prazo, assegurando simultaneamente a consistência com o inevitável processo de ajustamento macroeconómico da economia portuguesa.

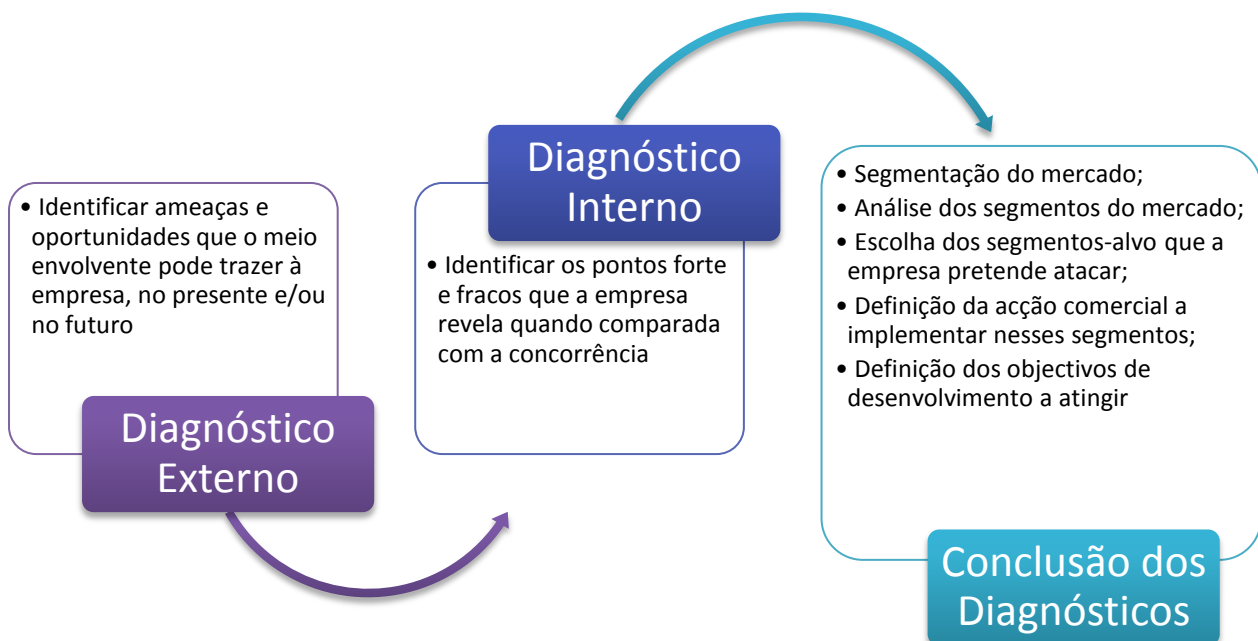
## **2- Estratégia Empresarial:**

As organizações de hoje actuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo. É, portanto, fundamental que os gestores dessas organizações saibam delinear as estratégias mais adequadas de forma a responderem eficazmente aos desafios que lhes são colocados e assim, conduzirem as suas empresas ao sucesso no entanto só é possível a qualquer empresa atingir o sucesso se for competitiva e a empresa para ser competitiva, deve ser capaz de oferecer, de forma sustentável, mais valor aos seus clientes, e aí entra a gestão e análise estratégica. Assim actualmente torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas que a sua estratégia funcione e dê resultado, pois se a empresa não tiver uma vantagem competitiva sobre os concorrentes a sua sobrevivência fica em causa.

### **2.1- Tipos de Estratégia**

Mintzberg (1998) identificou dois tipos de estratégias, as emergentes e as deliberadas. Do nível corporativo ou empresarial, partem as estratégias de linhas gerais deliberadas, as estratégias Umbrella, que se disseminam pelas empresas do grupo ou pelas unidades de negócio e pelas diversas áreas funcionais. Consequentemente, emergem estratégias (estratégias emergentes) com o desenvolvimento gradativo das acções e experiências da organização. O importante é a convergência e a consistência das estratégias nos vários níveis, de modo a atingir o posicionamento desejado pela organização no mercado, seja ele de consolidação ou de mudança. No nível mais alto, a questão estratégica básica a definir é: qual o negócio da empresa ou em que mercados e com que produtos deve operar.

As decisões estratégicas são tomadas, numa primeira fase, através do processo de formulação da estratégia (fig.2).



Autor: José Diogo leitão

**Figura 2**

Apesar dos esforços das empresas para escolherem os mercados cujo sistema de oportunidades/ameaças melhor potencie os pontos fortes e minimize os pontos fracos, estas na grande maioria das vezes vêm-se a competir em mercados onde já se encontram concorrentes instalados e existem produtos substitutos.

Assim, neste contexto, as empresas dispõem fundamentalmente de três estratégias base (M.

- Diferenciação
- Liderança de Custos
- Foco

Os factores de diferenciação podem incidir especificamente no produto em causa ou nos seus atributos periféricos: serviço, credibilidade do pessoal envolvido, inovação, localização, complementaridade entre negócios, dimensão da empresa. Ou seja a empresa procura distinguir o produto/serviço da demais concorrência.

Quanto à liderança de custos, é uma estratégia que tem por fundamento os custos, ou seja, se a empresa consegue um produto/serviço a um custo inferior ao da concorrência por força de elementos como a localização, a inovação tecnológica, as economias de escala, as economias resultantes da experiência estamos perante uma estratégia de liderança de custos bem conseguida.

Por último a estratégia Foco baseia-se na selecção de um segmento de mercado específico em que se consiga satisfazer melhor os clientes do que a concorrência.

Conjugando estas estratégias base com a crescente intensidade concorrencial e a globalização da economia mundial surgem outras estratégias a considerar:

- Estratégia de Integração

Algumas empresas optam pelo crescimento através da integração de actividades desenvolvidas quer por clientes quer por fornecedores. A integração pode ser a montante quando uma empresa passa a executar internamente uma actividade que antes era realizada por um fornecedor ou a jusante quando a empresa passa a executar internamente uma actividade mais próxima do consumidor final.

A integração vertical é usada para obter maior controlo sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor esforço de vendas.

A integração horizontal, envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios.

- Estratégia de Diversificação

O grau de sucesso de uma estratégia de diversificação aumenta quando se conseguem sinergias que se traduzem por redução de custos e/ou potenciam o grau de diferenciação dos produtos disponibilizados. Os tipos de estratégia de diversificação são:

- Diversificação de produtos: novos produtos nos mesmos mercados.
- Diversificação de mercados: os mesmos produtos em mercados diferentes.
- Diversificação total: novos produtos em mercados diferentes.

- Estratégia de Internacionalização

As estratégias de internacionalização variam, considerando um critério crescente de envolvimento/comprometimento da empresa, existem:

- A exportação indirecta (vender a um intermediário que exporta em seu próprio nome);
- A exportação concentrada ou licença (cedência de know-how);
- A exportação directa;
- As joint-ventures;
- As filiais de distribuição;
- As filiais de produção;
- As filiais integrais.

São igualmente distinguíveis, a um outro nível das estratégias de internacionalização, duas sub-estratégias:

- Multidoméstica, multinacional ou plurinacional: empresa implantada num ou vários países para servir, exclusiva ou fundamentalmente, o mercado local de cada um desses países.
- Global ou transnacional: em que o objectivo é, para além da satisfação do mercado local, a reexportação para outros países.

## 2.2- Ferramentas da Estratégia:

Analisando de seguida as ferramentas da estratégia que a empresa pode usar, neste caso, mais a frente no trabalho serão utilizadas duas ferramentas para analisar o meio em que a empresa está inserida e a atractividade do sector em que compete.

A questão estratégica básica a definir é: qual o negócio da empresa ou, em outras palavras, em que mercados e com que produtos deve operar.

Wright *et al.* (2000) abordam diferentes tipos de estratégia, por exemplo, encontram-se:

- Estratégias de crescimento (crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada e não relacionada ou por conglomerados, integração vertical de empresas relacionadas e não relacionadas, fusões e alianças estratégicas);
- Estratégia de estabilidade;
- Estratégias de redução (*turnaround* ou reviravolta, desinvestimento e liquidação).

Estratégias de crescimento são indicadas quando o resultado esperado possibilitar aumento do valor da empresa. A estratégia de estabilidade, ou seja, a manutenção das unidades de negócio, aplica-se quando a concentração de esforços no portfólio de negócios contribuir para fortalecer o posicionamento competitivo das distintas unidades. Estratégias de redução geralmente constituem o derradeiro recurso de unidades de negócio que enfrentam desempenhos insatisfatórios ou até mesmo o risco de sobrevivência da empresa.

Ao nível empresarial, são utilizadas as seguintes ferramentas para a formulação de estratégias (Wright *et al.* (2000)):

- Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) de pontos fortes e fracos da organização e de oportunidades e ameaças
- A matriz de portfólio, também chamada modelo ou estrutura BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, em 1967, no qual as unidades de negócio são dispostas em quatro quadrantes, cujas estratégias correspondem a ganhar participação de mercado, manter participação de mercado, colher e desinvestir;



- A matriz atractividade do mercado — posicionamento do negócio, também conhecida como matriz GE ou McKinsey, devido a seu desenvolvimento conjunto por ambas as empresas;
- O projecto PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*), desenvolvido a partir da matriz atractividade do mercado — posicionamento do negócio, em que um programa computacional identifica os fatores mais importantes que impactam a atractividade do mercado ou o posicionamento do negócio, mostra seus relacionamentos com o desempenho empresarial e “pesa” suas importâncias relativas na equação total (Abell e Hammond, 1979)
- Análise PEST- permite estudar a envolvente macroeconómica da empresa.

### 2.3- Os Desafios da Gestão Estratégica

Há três pontos fundamentais na gestão estratégia: 1º a formulação e análise estratégica (concepção/análise da estratégia); 2º implementação da estratégia (colocar a estratégia em acção); e 3º controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). No entanto, gestão estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente as fases acima identificadas, mas também a fase inicial de determinação da missão e os objectivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que as seguintes tarefas estão presentes (Hernan E. Contreras Alday):

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objectivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;
- Realizar actividades de controlo estratégico para assegurar que os objectivos gerais da organização sejam atingidos.

Assim a gestão estratégica tem como principal objectivo apurar todos processos da empresa, a sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando os seus objetivos e metas e desenvolvendo as estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

- **2.3.1- Estratégia e Agilidade**

O tempo hoje em dia é encarado como uma nova fonte de vantagem competitiva; estratégias foram propostas em que a entrega em tempo real desempenha papel fundamental. Stalk (1988) e Stalk e Hout (1990) abordaram o conceito do ciclo de desenvolvimento do produto, da fase de I&D à expedição, propondo a competição baseada no tempo, enquanto Patterson (1993) destaca a redução do tempo ao longo de todo o ciclo da inovação, enfatizando seu impacto no ROI (*Return On Investment*) e, finalmente, nos lucros. Destaca especialmente que, sob perspectiva económica, cada mês de atraso no lançamento do produto representa um mês a menos no retorno previsto, não havendo maneira de recuperar essa perda. Na sua opinião, o sucesso deriva da definição do melhor produto possível e de seu rápido lançamento (Patterson (1933)).

No entanto, para que isto seja possível, a organização tem que ser ágil e para ser ágil tem que ser capaz de operar com rentabilidade em ambiente competitivo, no qual oportunidades de mercado são continuamente mutáveis e imprevisíveis. É requisito prévio e fundamental à mudança para o paradigma da agilidade que a organização deseje operar em ambiente aberto, na qual a cooperação e a confiança sejam valorizadas. Para atingir esse objectivo, não deve ser ignorado o que tem sido descrito como características de learning organization (Argyris e Schön, 1978; Hayes *et al.*, 1988), agrupadas por Senge (1990) em cinco categorias:

- Visão compartilhada de objectivo comum;
- Modelos mentais de ideias profundamente arraigadas;
- Raciocínio sistémico;
- Group Learning;
- Domínio pessoal, representado pela capacidade de concentrar energias, desenvolver a paciência e ver a realidade de maneira objectiva.

No ambiente de mercado actual, global, altamente competitivo e dinâmico, a condição da agilidade não garante competitividade, mas não ser ágil significa, seguramente, perda de competitividade. Agilidade não é, por conseguinte, um ponto de destino ao qual as empresas aspirem chegar. É um processo contínuo de gestão da mudança, de adaptação constante de práticas internas e de relacionamentos externos a novas oportunidades de mercado, de permanente aprendizagem.

Assim para as organizações, tendo como objectivos básicos satisfazer os clientes e obter retorno dos clientes, o tempo de introdução de um produto, que é o tempo que decorre entre

o momento em que a oportunidade é detectada até ao momento do lançamento do produto, é importantíssimo, daí a agilidade ser um factor de distinção.

- **2.3.2- Estratégia e qualidade**

O aumento da qualidade de vida e o crescimento económico dependem da produtividade dos recursos económicos, bem como da qualidade da produção gerada por esses recursos. Em consequência, qualidade e produtividade passaram a constituir preocupações constantes para nações e empresas em todo o mundo, especialmente a partir dos primeiros movimentos de globalização da economia.

Assim, supor que qualidade e produtividade andem sempre juntas pressupõe acreditar que a essência da qualidade seja ausência de variabilidade, definida esta última por termos tais como “seis sigma”, zero defeitos, consistência e conformação a especificações. Contudo, se a qualidade afectar, além dos custos, a satisfação do cliente e a receita da empresa, poderá então significar, também, flexibilidade, inovação, personalização da oferta e serviço individualizado, factores que usualmente têm efeito adverso na produtividade.

Objectivo principal passa assim a ser a satisfação dos clientes em detrimento dos “zero defeitos”, pois apesar de cada organização ter a sua definição de qualidade, é a definição do cliente a que realmente importa, e isso leva a retenção do cliente que constitui a derradeira meta visada pelo sistema que interliga a qualidade à satisfação do cliente. A Total Quality Management muitas vezes leva a resultados desapontantes porque não leva em conta duas leis básicas da economia: retornos decrescentes e alocação eficaz de recursos Fornell (1995). Todos os esforços em qualidade irão, mais cedo ou mais tarde, experimentar retornos decrescentes quando o custo da qualidade aumentar mais que seu retorno. Adicionalmente, a maioria das melhorias da qualidade terá impactos distintos na satisfação do cliente e nos retornos económicos Fornell (1995). A tarefa é alocar os recursos para obter as melhorias de qualidade que proporcionam retorno máximo pois é a avaliação subjectiva da qualidade por parte do cliente e seu subsequente comportamento de compra que determinam a taxa de retorno de quaisquer investimentos em qualidade.

Qualidade é adaptação às especificações/necessidades do cliente, constatação que tem repercussão fundamental na estratégia competitiva das organizações.

A competitividade, portanto, configura-se, hoje em dia, como assunto estratégico de relevo na gestão empresarial em consonância com a elevada concorrência em toda parte. A busca pela

competitividade tem seguido a tendência geral de evolução firmemente ligada à visão estratégica da qualidade, focada no cliente, como propulsora do desempenho empresarial.

- **2.3.3- Estratégia e Desempenho Empresarial**

O processo de gestão estratégica das organizações envolve entre outros a estratégia de recursos humanos, a estratégia de qualidade, a estratégia de marketing, a estratégia financeira, e.t.c, explicando, o processo de envolvimento de todas as estratégias como um todo, o desempenho empresarial. A inexistência de gestão estratégica e a não conjugação dos diferentes tipos de estratégia leva pois muitas a que muitas empresas não sejam geridas estrategicamente. Em geral, cingem-se a indicadores financeiros, gravitando em torno do efeito sem consideração da causa e limitando-se a simples actividade de verificação final como, por exemplo, o controle da qualidade no fim da linha de montagem. Nesse caso, quando os problemas são constatados, o desperdício de muitos materiais e de mão-de-obra já ocorreu.

Para as empresas, o objectivo económico principal é criar activos que maximizem retornos. Contudo, a natureza dos activos e sua medição mudaram, fruto das grandes mudanças na economia nos anos recentes. Activos tangíveis, tais como prédios, equipamentos, inventário, não constituem os activos mais importantes na economia moderna. Para a maioria das organizações, os activos intangíveis são, agora, muito mais significativos: contribuem mais para o MVA (market value added) do que os activos tangíveis tradicionais. Dentre os activos intangíveis, o mais crítico é a força e magnitude dos relacionamentos da organização com seus clientes. A sua medição precisa, torna possível relacionar tais activos com a receita que deriva dos mesmos, isto é, fundamental à gestão e às decisões de investimento.

Cientes satisfeitos representam, pois, um activo real, embora intangível, das organizações.

Por definição, activo económico é o que gera fluxos futuros de receita. É evidente que, correctamente medida, a satisfação do cliente pode ser usada em predições dos resultados financeiros da empresa. A medição precisa, contudo, é difícil. Certamente, não basta perguntar simplesmente aos clientes quão satisfeitos estão e o que consideram importante; tais abordagens simplistas padecem de grande quantidade de erro e instabilidade. O necessário é a criação de sistema de gestão dos clientes como activo empresarial, baseado em metodologia de mensuração precisa, que integre as medições da satisfação do cliente com as funções operacionais do negócio (Rucci et al., 1998), fornecendo:

- Avaliação monetária dos clientes, como integrantes do activo da empresa;

- Identificação do que fazer para aumentar este activo;
- Ligação do valor dos clientes, como activo da empresa, às operações, processos e recursos humanos;
- Prognóstico de futuros fluxos de receita e valorização do activo.

- **2.3.4- A Estratégia no Contexto Actual:**

A gestão precisa de equilibrar o curto e o longo prazo, pois o longo prazo não pode ser encarado como uma sucessão de curtos prazos e o curto prazo tem que ter sucesso para podermos ambicionar o longo prazo.

O desenho da estratégia deve relacionar as diferentes estratégias funcionais (distribuição, produção, vendas, marketing...). Para que uma empresa obtenha uma posição estratégica efetiva, as estratégias funcionais devem ser complementares, apoiar-se mutuamente e possuir um comprometimento claro com aquelas traçadas para toda a organização. O ambiente dinâmico em que as organizações se inserem, exige das mesmas, constante análise ambiental para adaptação. As mudanças organizacionais são uma exigência ao mercado, e a adaptabilidade das organizações são necessárias para a sua efectiva competitividade e sobrevivência. A investigação do processo estratégico exige um enfoque de natureza multidisciplinar para se compreender o seu dinamismo, pois percebe-se que o processo estratégico nas organizações vem sofrendo transformações. A complexidade das organizações, somada às mudanças estabelecidas pelo ambiente, vem gerando transformações e novas perspectivas no processo estratégico e criando modelos cada vez mais imediatistas e flexíveis.

A consciencialização de que a gestão induz à necessidade de se compreender o ambiente organizacional traz para as organizações um pensamento e uma visão estratégica, pois, gerir estrategicamente é observar as necessidades dos consumidores, observar a concorrência, identificar fornecedores, identificar as entidades que regulamentam sua actividade, compreender e atender as variáveis tecnológicas, económicas, políticas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

Actualmente com as mudanças estruturais e políticas orçamentais que estão surgir devido à crise económica as empresas têm que definir muito melhor a sua estratégia e adaptá-la à realidade, pois a sua adaptação e sobrevivência dependem disso, pois para além das restrições e potenciais ameaças que a crise possa gerar, também irá gerar oportunidades que as empresas têm que aproveitar de modo a ganhar vantagem competitiva.

As empresas podem assim desenvolver estratégias que lhes permitam não só responder a crise económica mas também criar bases para o futuro, no contexto actual, existem vários factores a considerar, tais como a globalização, a imprevisibilidade e instabilidade económica, a incerteza política e.t.c. Factores esses que podem muitas vezes ser aproveitados pelas empresas, por exemplo, a globalização pode ser um factor beneficiado com a crise pois a crise económica, em princípio, leva os governos a adoptar medidas com o objectivo da criação de emprego, facilitando muitas vezes a entrada e criação de novas empresas no país. A imprevisibilidade e instabilidade económica, apesar de não ser boa para as empresas cria nelas uma flexibilidade e capacidade de ajustamento essencial para a sua sobrevivência e para o seu sucesso. Ou seja todos estes factores influenciam as empresas, levando-as a ajustamentos, que numa fase inicial tem como objectivo a sobrevivência mas que no futuro, caso o contexto económico melhore, permitem a empresa estar melhor preparada do que anteriormente. Cabe assim a empresa transformar as ameaças em oportunidades e tornar-se mais competitiva.

#### **2.4- Estratégias de Internacionalização**

Entende-se por internacionalização, todo o conjunto de operações que facilitam o estabelecimento de vínculos mais ou menos estáveis entre a empresa e os mercados internacionais, ao longo de um processo de crescente implicação e projecção internacional (Welch & Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999). Alguns autores descrevem a internacionalização de uma perspectiva económica, englobam teorias puramente baseadas nos custos e nas vantagens económicas da internacionalização (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992). Outros, consideram a internacionalização desde uma perspectiva de processo, concebem a actuação internacional da empresa como um processo de compromisso incremental de aprendizagem baseado no conjunto de conhecimentos e no incremento de recursos comprometidos nos mercados externos (Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Lee e Brasch, 1978; Alonso e Donoso, 1998; Vernon, 1966).

Uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização é a selecção da forma de entrada nos mercados internacionais. Existem muitas maneiras que implicam diferentes graus de inversão, riscos, nível de integração no mercado ou controle sobre a cadeia de distribuição.

Uma empresa que decida entrar num mercado de um país distinto do seu, precisa de determinar a melhor forma de o fazer. A maioria das empresas inicia a sua internacionalização

através das exportações, avançando de seguida para os contractos e por último acabam por fazer um investimento directo.

Os três principais modos de entrada nos mercados internacionais são:

- Exportações
- Modos de entrada contratuais
- Investimento estrangeiro directo

### **Investimento estrangeiro directo:**

Segundo definição do Fundo Monetário Internacional (FMI), o investimento directo no estrangeiro, "Refere-se a um investimento realizado para adquirir uma vantagem duradoura ou de longo prazo em empresas que operam fora da economia do investidor." O investimento é directo porque o investidor, que poderá ser um estrangeiro, uma empresa ou um grupo de entidades, procura controlar, gerir ou ter uma influência significativa sobre empresas estrangeiras.

Condições:

- Longo prazo entre o investidor e a empresa
- Grau significativo de influência na empresa por meio de uma propriedade accionista de mínimo 10%

### **Tipos de IDE:**

**Alianças de risco compartilhado:** São alianças onde os sócios de um país estrangeiro compartilham a propriedade e o controlo da empresa, que na maioria das vezes é nova e com sócios do país hospedeiro. O risco inerente à empresa é assumido de forma compartilhada entre os sócios locais, que conhecem o mercado, e sócios estrangeiros, que geralmente proporcionam conhecimento especializado de tecnologia.

**Compra de empresas existentes:** Neste caso, o investidor estrangeiro adquire todos os activos existentes da empresa no país de destino. A compra de um negócio já estabelecido, reduz os custos de investimento na marca em posicionamento de marca e de canais de distribuição.

**Montagem de novas empresas:** Refere-se à abertura de um estabelecimento permanente no país de destino, a fim de realizar as suas actividades de produção ou de prestação de serviços. Esses investimentos podem tirar um maior grau de proveito dos benefícios da propriedade e internacionalização ao assumir na sua totalidade o processo de produção tirando partido da localização do país de destino.

**Licenças e Franchising:** Nesta opção, o investidor estrangeiro vende a alguns sócios locais, o direito de continuarem a usar a marca, a tecnologia e o know-how que lhe permitiu construir um negócio bem sucedido.

Esta opção permite aos investidores reduzir a incerteza inerente a abrir operações num novo mercado e expandir o negócio sem precisar de muito capital. Além disso, podem ser um mecanismo que reduz em grande quantidade os custos, tais como: da consolidação da marca, do desenvolvimento do produto e do capital para iniciar o negócio, entre outros.

Os tipos de IDE adoptados pela Crioestaminal foram alianças de risco compartilhado e a abertura de nova empresa no exterior, de modo a explicar a decisão de Internacionalização recorri ao Paradigma eclético de Dunning/Modelo OLI.

O paradigma eclético começa com a aceitação de muito do que a teoria do comércio tradicional explica na distribuição espacial de alguns tipos de rendimentos – teoria das Vantagens Comparativas (David Ricardo) e teoria Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS). Contudo, Dunning argumenta que, para explicar a propriedade desses rendimentos e a distribuição espacial dos outros tipos de rendimentos, é necessário utilizar recursos que não estão igualmente acessíveis para todas as empresas, logo devem ser consideradas três falhas de mercado:

- Existência de informação assimétrica, o que irá provocar decisões oportunistas;
- A estrutura do mercado falha quando há diferenciação entre empresas na sua capacidade para ganhar ou manter controlo dos seus direitos de propriedade, ou para gerir múltiplas actividades de valor acrescentado geograficamente dispersas;
- A falha do mercado de produtos intermédios, gerando uma transacção de bens e serviços a menor custo do que aqueles que uma hierarquia organizacional suportaria, ou seja, os custos incorridos numa organização verticalmente integrada poderão ser iguais aos custos suportados pela organização se esta adquirir bens e serviços a fornecedores externos à mesma. Daí a importância do estudo dos custos de



transacção na estrutura organizacional óptima de uma empresa - Teoria dos Custos de Transacção.

O paradigma eclético faz uma abordagem à produção realizada no/do estrangeiro por meio de investimento directo no/do estrangeiro, ou seja, aborda a produção internacional. Este paradigma é tomado como eclético na medida em que engloba o que se afigura como o mais valioso de diferentes abordagens teóricas, com distintas perspectivas explicativas, transformando-as numa só taxonomia. O modelo OLI tem como objectivo explicar as razões e motivos, a localização e o modo como as operações internacionais das EMN's se desenvolvem (modo de entrada no mercado estrangeiro). Ou seja, tenta explicar a razão da existência das EMN's e o porquê das mesmas apresentarem relativamente mais sucesso que as empresas domésticas. Não é de estranhar, pois, que as consequências de IDE variem consoante o país, a indústria e a empresa, tal como as vantagens competitivas OLI que propendem o IDE variem com o objectivo/tipo de investimento directo enveredado. De facto, para que as empresas estrangeiras entrem em competição com as empresas domésticas dos países receptores têm que ter algum tipo de vantagem competitiva. Esta vantagem tem que ser suficiente para compensar os custos e desvantagens de ser estrangeiro, assim como os custos de instalar e operar uma subsidiária no estrangeiro. Deste modo, as empresas estrangeiras necessitam de obter um maior valor acrescentado que as empresas domésticas. Segundo Dunning, para que uma EMN opte por realizar IDE, em detrimento de outro modo de entrada, é necessário que se verifique simultaneamente três tipos de vantagens competitivas. Apesar das três interagirem entre si na explicação da produção internacional, conceptualmente há que considerá-las individualmente:

- **Ownership Advantages (O);**

- **Location Advantages (L);**

- **Internalization Advantages (I).**

**Ownership Advantages:**

As vantagens de posse (O) caracterizam-se por uma empresa deter uma vantagem competitiva resultante de ter um recurso, uma competência dinâmica ou habilidade, ou um activo específico que atribui à EMN uma maior capacidade de gerar valor. Este tipo de vantagem pode materializar-se, para além dos activos tangíveis, num vasto leque de operações resultantes da utilização de melhores tecnologias, de activos intangíveis, de melhor capacidade

de gestão, de uma distribuição ou processo de produção mais eficientes. Nos anos 80, chegou-se à conclusão que as vantagens de posse por si próprias não eram suficientes para justificar o IDE das empresas. Assim, Dunning alonga o seu paradigma, que passa a englobar dois tipos de vantagens de posse:

- Vantagens de posse de activos (Oa): Dizem respeito tanto a activos tangíveis como intangíveis, sejam, por exemplo, maquinaria, infra-estruturas, patentes, capital humano. As vantagens Oa de um país estão fortemente ligadas ao seu nível de desenvolvimento e grau de industrialização.
- Vantagens de minimização de custos de transacção (Ot): Surgem da capacidade de uma empresa coordenar múltiplas actividades de valor acrescentado dispersas geograficamente e de capturar os ganhos da diversificação do risco. Esta extensão do paradigma reflecte uma maior capacidade de capturar os rendimentos provenientes das operações internas, por oposição aos mecanismos de mercado.

#### **Location Advantages:**

As vantagens de localização (L) respeitam ao local onde ocorrem as actividades da empresa no estrangeiro. Para seleccionar a localização, as EMN's têm de ter em conta as características específicas do local em questão, entre as quais destacam-se as seguintes: acessibilidade; custo dos factores produtivos; dimensão, estrutura e potencial do mercado; disponibilidade de conhecimento; políticas industriais e governamentais. Salienta-se que o local seleccionado para instalar as actividades da empresa pode condicionar as suas vantagens de posse, ou seja, a capacidade da empresa explorar os seus activos ou recursos específicos.

#### **Internalization Advantages:**

As vantagens de internalização (I) referem-se à decisão de internalizar ou externalizar as operações da empresa. Quando os benefícios de efectuar internamente as operações são superiores, a EMN realiza IDE, ou seja, quando compensa à empresa explorar os seus recursos específicos. Por outro lado, se internalizar as operações não representar uma vantagem competitiva para a empresa, é preferível externalizá-las, por exemplo, através de licenciamento a parceiros externos. Dito de outra forma, as vantagens I surgem dos benefícios

para as empresas de explorarem internamente as suas vantagens de posse, em vez de transacções através do mercado. Assim, a propensão para as empresas internalizarem as suas actividades através da realização de investimento directo é tanto maior, quanto mais relevante for a exploração das suas vantagens de posse num determinado país estrangeiro. Deste modo, foi pela combinação das vantagens de Posse (O), de Localização (L) e de Internalização (I) que surgiu o Modelo OLI.

### **3- O Caso Crioestaminal**

#### **3.1- Apresentação da empresa**

A Crioestaminal - Saúde e Tecnologia, SA foi criada em 2003 por um conjunto de profissionais e empresas da área da Saúde, é pioneira e líder em Portugal no isolamento e criopreservação de células estaminais do sangue do cordão umbilical, estando autorizada pelo Ministério da Saúde, com o nº BT 2011.01, através da Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação (ASST). Actualmente, são já mais de 40 000 os clientes da Crioestaminal.

É o único laboratório de criopreservação de células estaminais de Portugal acreditado pela Associação Americana de Bancos de Sangue (AABB) e um dos três em toda a Europa. A AABB é uma entidade reconhecida internacionalmente, responsável pela elaboração de normas de qualidade relativas às actividades de colheita, processamento, distribuição e administração de produtos de terapia celular.

É a única empresa nacional que dispõe de um seguro que, em caso excepcional, é accionado de modo a garantir a criopreservação da amostra de células estaminais pelo período contratual acordado.

Um dos marcos do crescimento dá-se em 2006 quando construiu os laboratórios, uma referência a nível internacional, no Biocant Park, em Cantanhede, Portugal.

Ainda em 2006 a Crioestaminal criou o Genelab – Diagnóstico Molecular, empresa que se dedica ao diagnóstico de doenças em fase precoce por técnicas de biologia molecular e que representou o primeiro passo para a diversificação do portfólio de produtos e serviços do Grupo.

Em 2007 a Crioestaminal tornou-se a primeira empresa em Portugal a disponibilizar uma amostra de células estaminais do sangue do cordão umbilical, utilizada para o tratamento de uma criança que sofria de Imunodeficiência Combinada Severa (SCID). Estas células estaminais pertenciam ao irmão dessa criança e estavam armazenadas na Crioestaminal desde 2003.

Fruto de uma estratégia concertada de reforço do crescimento e presença no mercado espanhol, o grupo Crioestaminal adquiriu recentemente a marca Celvitae, com sede em Madrid, adoptando o seu nome e passando a integrar um laboratório de processamento de amostras, que conta com a supervisão médica do Hospital MD ANDERSON Internacional España. Esta fusão visa oferecer a todos os futuros pais espanhóis um serviço único que se distinga pelos seus parâmetros de excelência, segurança e inovação.

Para além de Espanha têm ainda presença em Itália, através de uma parceria com uma empresa italiana. No que diz respeito à estrutura accionista a Crioestaminal é detida maioritariamente por três accionistas, a Riverside Company, que é uma Private Equity especializada na compra e gestão de pequenas e médias empresas, pelo Dr. Raul Santos e pelo Dr. André Santos. A nível de recursos humanos tem cerca de 55 trabalhadores (Organigrama em anexo). Quanto a facturação foi cerca de 8 milhões de euros em 2010.

### **3.2- Os Desafios Estratégicos da Crioestaminal**

O objectivo a curto-prazo passa não só por reforçar a liderança da Crioestaminal em Portugal, como também consolidar nos próximos anos a sua posição enquanto 3ª maior empresa de criopreservação de células estaminais na Europa em termos de número de clientes, estando para isso previsto a expansão da empresa para novos países. A empresa pretende assim aumentar o número de clientes e aumentar o acompanhamento aos seus clientes, ligar-se mais aos profissionais de saúde, sensibilizando-os para o serviço prestado pela empresa, pretende também diversificar a oferta de serviços a vários níveis, desde o lançamento de novos produtos, como o que está presentemente a lançar, a criopreservação do tecido do cordão umbilical, ao melhoramento dos serviços existentes, oferecendo assim um leque mais alargado de serviços, criando ao mesmo tempo novas fontes de receitas para o futuro. Ao mesmo tempo tem que gerir um expectável aumento dos preços, devido a um aumento do IVA, por exemplo, bem como a um aumento de custos relacionados com o aumento de exigências necessárias à acreditação por parte da Autoridade para os Serviços de Sangue e Transplantação (ASST).

Daí a escolha deste tema tendo a Crioestaminal como estudo de caso, pois a Crioestaminal como resposta a crise e instabilidade vividas está a delinear uma estratégia com que irá responder à situação vivida. A base teórica deste relatório tem também por base as decisões estratégicas equacionadas pela Crioestaminal, e tem por base fundamentar os argumentos ou críticas que possam surgir a favor ou contra as estratégias equacionadas.

### 3.3- Análise do Meio Envolve em Geral

No desenvolvimento da sua actividade, as organizações estão em permanente relação com o meio envolvente em que se inserem e é a forma de gerir essa relação que está na base do conceito de estratégia. Observa-se, muitas vezes, o meio envolvente como factor determinante das estratégias organizacionais, isto é, perante as características e sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar os seus comportamentos de modo a garantir o seu sucesso e sobrevivência. Hoje em dia, perante um meio envolvente turbulento, incerto, complexo e competitivo, a formulação da estratégia deve basear-se cada vez mais numa crescente capacidade de respostas rápidas e flexíveis perante os desafios e mudanças que lhes são colocados, transformando-os em oportunidades, e assim, conduzirem as suas empresas ao sucesso. As que se mostrarem incapazes de responder às exigências que externamente lhe são colocadas tornam-se não competitivas e tenderão a ser naturalmente excluídas.

Deste modo, a sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. A finalidade da análise do meio envolvente geral consiste na compreensão de quais os factores do ambiente económico e social que em geral afectam a actividade da empresa, tanto no momento actual como no futuro. Neste âmbito, a análise **PEST** é a mais utilizada. Este modelo compreende a envolvente externa macro-ambiental da organização cuja sigla corresponde às iniciais de quatro grupos de factores ou variáveis ambientes a serem analisados, nomeadamente (fig.3):



Figura 3

Autor: José Diogo Leitão

- **3.3.1 - Variável Político-Legal**

Esta dimensão consiste no conhecimento das regras, leis e regulamentos dos países ou comunidades económicas onde a empresa opera. São aspectos que as empresas devem conhecer com exactidão quando estão a planear o seu desenvolvimento. No seguinte quadro (Quadro 1) apresenta-se os parâmetros desta variável no Caso da Crioestaminal:

Parâmetros	Muito negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo
Situação Política			X		
Política Económica			X		
Enquadramento Legal				X	
Legislação Laboral			X		
Inexistência de restrições ao Comércio Externo					X
Legislação Anti-monopólio			X		
Prática de Lobbying			X		

**Quadro 1**

**Situação Política** – A empresa não é influenciada por esta variável, pois as diferentes políticas ideológicas dos diferentes partidos não influenciam a sua actividade.

**Política económica** – É neutra, pois não há grandes imposições político-legais que influenciem a empresa no decorrer da sua actividade.

**Enquadramento Legal** – É favorável no aspecto em que a descoberta de novos tratamentos, ou seja formas de utilizar as células estaminais está protegida por lei com a criação de patentes, e sendo a Crioestaminal uma empresa que aposta muito na I&D, essa protecção é-lhe favorável.

**Legislação Laboral** – É neutra pois não influencia a empresa.

**Inexistências de restrições ao Comércio Externo** – Devido as restrições ao comércio externo serem praticamente nulas, a Crioestaminal consegue actuar no estrangeiro, quer através de parcerias quer através de empresas detidas no exterior.

**Legislação Anti-monopólio** – Neutro, visto que não legislação específica sobre este tema para esta área.

**Prática de Lobbying** – Neutro uma vez que é uma empresa de média dimensão e que não tem qualquer poder de influência sem ser através dos seus produtos.

- **3.3.2- Variável Económica**

Esta variável é composta pelos indicadores económicos comuns que medem o rendimento nacional (como o produto nacional, a poupança, os investimentos, os preços, os salários, a produtividade, o emprego, as actividades governamentais e as transacções internacionais) e influenciam fortemente a actividade empresarial. No seguinte quadro (Quadro 2) apresenta-se os parâmetros desta variável no Caso da Crioestaminal:

Parâmetros	Muito negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo
Evolução do PIB		X			
Taxa de Inflação			X		
Taxa de Juro		X			
Taxa de Câmbio		X		X	
Taxa de Desemprego		X			
Balança Comercial			X		
Custos Energia			X		

**Quadro 2**

**PIB** – O PIB influencia o consumo e o investimento, e a Crioestaminal que vende um serviço final que apesar de muita utilidade não é um bem essencial, quando o PIB decresce e há uma diminuição no rendimento, há também uma quebra nas vendas, assim a difícil situação económica que Portugal tem vindo a atravessar reflecte-se no consumo, por isso a evolução do PIB (quando negativa) tem influência negativa.

**Taxa de inflação:** É neutra, pois não se têm constatado grandes alterações ao nível da mesma.

**Taxa de juro:** Tem um efeito negativo, pois é prejudicial tanto para os clientes se financiarem para adquirir o serviço, como para a empresa se financiar para evoluir.

**Taxa de Câmbio:** A Taxa de câmbio tanto poderá ter uma influência positiva como negativa, mas nada demasiado significativo, pois a empresa possui fornecedores de diversos países e e algumas transacções são feitas em moeda estrangeira.

**Taxa de Desemprego:** O desemprego em Portugal tem vindo a aumentar e o emprego é cada vez mais precário. Devido a esta tendência, o rendimento das famílias tem vindo a diminuir, influenciando negativamente a actividade da empresa.

**Balança Comercial:** Ao nível da Balança Comercial, que é dada pela diferença entre as exportações e importações, o impacto também é neutro.

**Custos de Energia:** Não são elementos relevantes.

- **3.3.3- Variável Sócio-Cultural**

Mede os factores relacionados com a demografia, o estilo de vida e os valores sociais e o modo com estes influenciam a actividade da empresa. Mudanças no estilo de vida, que incluem a tendência para uma educação melhor, carros menores, condomínios, refrigerantes diet e empregadas domésticas são apenas alguns exemplos de novos padrões de consumo. A história, as tradições, as crenças e os valores que estão enraizados na sociedade são determinantes não só na forma como as pessoas se posicionam perante os produtos/serviços que lhe são colocados à disposição, como também na forma como encaram o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e o seu relacionamento com as entidades empregadoras. No caso da Crioestaminal a mudança dos estilos de vida tem sido positiva pois oferece um serviço “novo” que traz melhorias na segurança e qualidade de vida futura. No seguinte quadro (Quadro 3) apresenta-se os parâmetros desta variável no Caso da Crioestaminal:



Parâmetros	Muito negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo
Estilos de Vida				X	
Valores Sociais					X
Taxa de Natalidade		X			
Estrutura Etária			X		
Taxa de Analfabetismo			X		
Distribuição Geográfica			X		
Nível Educacional				X	
Composição Étnica			X		
Perfis de Consumo		X		X	

Quadro 3

**Estilos de Vida:** Apresentam uma interferência bastante positiva, dado que actualmente a criopreservação é já um tema recorrente e de reconhecido valor. Assim numa sociedade que se preocupa cada vez mais com a saúde a criopreservação veio trazer mais segurança e garantias de qualidade de vida.

**Valores Sociais:** É o ponto mais positivo, devido à crescente preocupação com a saúde e com o valor da vida, hoje em dia todos os métodos que possam contribuir para aumentar a qualidade de vida ou poder mantê-la um dia mais tarde são extremamente valorizados.

**Taxa de Natalidade:** É relevante, pois influencia directamente a actividade da empresa e hoje em dia influencia negativamente pois a taxa de natalidade é cada vez mais baixa .

**Estrutura Etária:** Não influencia o posicionamento da empresa, pois os seus serviços estão direccionados para recém-nascidos.

**Taxa de Analfabetismo:** Em nada influencia a empresa uma vez que os seus serviços são utilizados por pessoas de todas as classes sociais e com todo o tipo de formação

**Distribuição Geográfica:** A empresa não tem zonas pré-definidas, abrange todo o país.

**Nível Educacional** – O nível de educação aumentou muito ao longo dos tempos. Por consequente, isto levou a que hoje os indivíduos sejam cada vez mais exigentes tanto nos bens que consomem como no conhecimento dos serviços a sua disposição no mercado. Assim acho que é um aspecto positivo pois permite a empresa ser mais conhecida e os seus serviços mais requisitados.

**Composição Étnica** - Não tem qualquer influência no contexto da empresa.

**Perfis de Consumo** – Os perfis de consumo são variados, razão pela qual consideramos que esta variável influencia a empresa quer a um nível positivo, quer negativo. Por exemplo, países mais desenvolvidos vs países menos desenvolvidos, nos países mais desenvolvidos este tipo de serviço é mais valorizado que nos países menos desenvolvidos pois nos países menos desenvolvidos ainda há muitas necessidades que precisam de ser colmatadas antes de chegar as necessidades de segurança e de pretender atingir um nível de qualidade de vida superior.

- **3.3.4- Variável Tecnológica**

Esta variável circunda o desenvolvimento extremamente rápido das tecnologias que são colocadas à disposição das empresas e que têm reflexos na organização e gestão empresarial. A envolvente tecnológica impulsiona novas formas de relacionamento das empresas com os seus Clientes e implica que estas procurem inovar constantemente nas suas formas de actuação, factor decisivo para a sua sobrevivência e desenvolvimento. No contexto tecnológico a empresa apresenta uma posição positiva. No caso da Crioestaminal a mudança dos estilos de vida tem sido positiva pois oferece um serviço “novo” que traz melhorias na segurança e qualidade de vida futura. No seguinte quadro (Quadro 4) apresenta-se os parâmetros desta variável no Caso da Crioestaminal:

Parâmetros	Muito negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo
Políticas de I&D				X	
Protecção de Patentes				X	
Infra-Estruturas Tecnológicas					X
Novas Tecnologias				X	
Sistema de Transferência de Tecnologias				X	
Normas Internacionais de Qualidade					X

Quadro 4

**Política de Investigação e Desenvolvimento:** É um ponto positivo já que a empresa está inserida num ambiente muito competitivo, fazendo com que a inovação e o desenvolvimento sejam necessários para marcar a diferença perante os concorrentes.

**Protecção de Patentes:** A protecção de patentes permite a empresa rentabilizar os seus projectos de I&D, podendo assim evoluir e apostar em novas investigações e projectos.

**Infra-estruturas Tecnológicas:** O local onde a empresa desenvolve a sua actividade permite-lhe ter todas as condições tecnológicas necessárias para a sua actividade.

**Novas tecnologias:** A era em que vivemos é rica em inovações tecnológicas. Deste modo, a empresa opera positivamente nesta vertente, tendo em atenção o desenvolvimento de novas máquinas/instrumentos, procurando a eficiência e eficácia.

**Sistema de transferência de tecnologia:** A empresa insere-se num ambiente fortemente tecnológico, e para se manter competitiva tem de se manter tecnologicamente actualizada. Na concepção dos seus produtos, é uma mais-valia para a empresa o desenvolvimento da tecnologia, e estando a empresa inserida num meio como este, a inovação, a transferência de conhecimentos e de novas tecnologias é uma constante no seio da empresa. Como exemplo disso temos novas concepções e desenvolvimentos de moldes, novos softwares para o desenvolvimento dos produtos ou novos métodos de produção.

**Normas internacionais de qualidade:** A empresa destacou-se muito positivamente, obtendo autorização do Ministério da saúde através da Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação(ASST), e acreditação pela Associação Americana de Bancos de Sangue (AABB).

### 3.4- Análise do Meio Envoltente Transaccional

Com o objectivo de avaliar a atractividade do sector em que se insere a Crioestaminal, de modo a fundamentar melhor as opções estratégicas, utilizaremos a análise do Meio Envoltente Transaccional recorrendo à utilização do Modelo de Porter (1979). O Modelo das Cinco Forças de Michael Porter procura avaliar a atractividade de um determinado sector. De acordo com este modelo, a atractividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta de cinco factores: poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, potencial de novas entradas, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes actuais. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro.

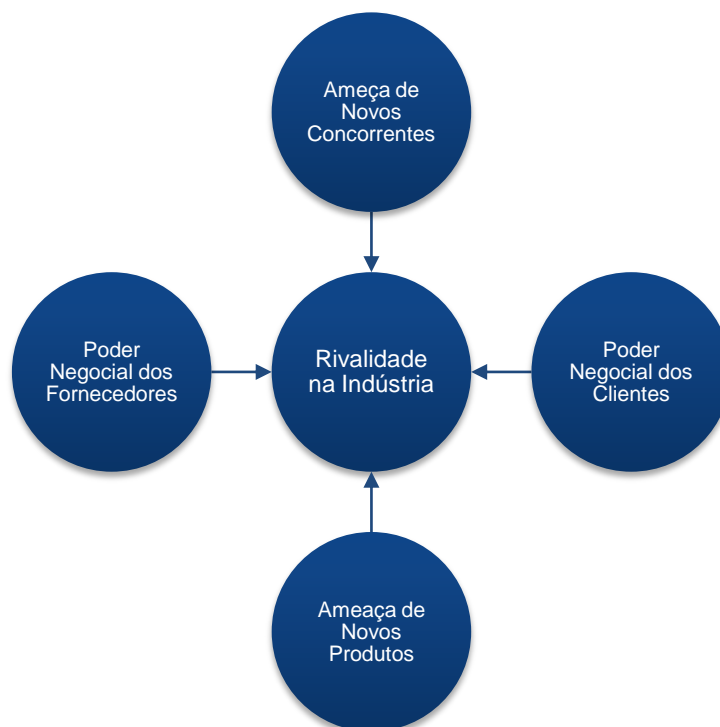


Figura 4 – Cinco forças de Porter (1979)

### **Potencial de Novas Entradas**

- Dentro desta área existem grandes expectativas de retaliação dos concorrentes, principalmente no que respeita à imitação de campanhas ou produtos;
- Na diferenciação do produto a imagem da empresa já é considerável.
- Para entrar no negócio é necessário grande requisito de capital e tecnologia.
- Custos de mudança são significantes.
- Acessos a canais de distribuição não influenciam pois não trabalham com retalhistas, apenas delegados comerciais, e os canais de divulgação usados por estes são livres.
- Política governamental também não influencia a entrada de novos concorrentes.

Conclusão: Como o potencial de novas entradas é relativamente baixo, a rentabilidade estrutural do negócio é moderada/alta, sendo a atractividade do negócio moderada pois apesar de haver pouca rivalidade no sector, não é um sector que precise de muitos concorrentes para ficar saturado, neste momento muito provavelmente apresenta o número de “players” máximo para o mercado em questão. Assim, essa atractividade tem vindo a baixar pois apesar do potencial de novas entradas ser baixo, têm surgido novos concorrentes através da diversificação de negócios de empresas da área da saúde, ou seja, empresas que já estavam no ramo da saúde e quiseram expandir as suas áreas de negócio, assim como já estavam inseridas na área os custos e riscos diminuíram sendo assim o potencial de novas entradas para este tipo de empresas elevado.

### **Produtos Substitutos**

Inexistentes

### **Poder Negocial dos Fornecedores**

A indústria fornecedora é dominada por muitas empresas fornecedoras e não enfrenta pressão de produtos substitutos.

Produtos fornecidos não são diferenciados e os fornecedores não estão em condições de integrar verticalmente a jusante.

Conclusão: O poder negocial dos fornecedores não é assim um factor determinante pois não é muito significativo.

### **Poder Negocial dos Clientes**

O poder negocial dos clientes é o factor decisivo pois:

- Produtos adquiridos têm baixa diferenciação,
- Os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado,
- Apesar de os clientes terem grande sensibilidade ao preço dão grande importância à qualidade do produto

Conclusão: Apesar dos factores anteriormente descritos o poder negocial dos clientes é baixo pois, para além dos clientes não comprarem grandes quantidades (o que lhes conferia um poder negocial maior), o serviço tem um preço tabelado e cada cliente corresponde em média a um serviço prestado, no entanto os produtos/serviços no sector têm baixa diferenciação e os clientes estão extremamente bem informados sobre as alternativas de mercado, o que lhes dá uma maior capacidade de escolha, mas não poder negocial.

### **Rivalidade das Empresas na Indústria (entre os concorrentes directos)**

Traduz-se na intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria. Quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rendibilidade estrutural do negócio. Neste momento o numero de concorrentes é relativamente elevado, tendo em conta a estrutura de negócio, as margens pretendidas e o decréscimo da taxa de natalidade.

A taxa de crescimento do sector foi muito elevada no início pois o produto era novidade e não havia concorrentes, no entanto esse crescimento foi decrescendo com o passar do tempo.

O nível dos custos fixos é razoável pois estes continuam a existir após o serviço ter sido adquirido, no caso da Crioestaminal, os custos de armazenamento são os mais significativos, a nível de recursos humanos os custos fixos também existem pois há necessidade de ter muita mão-de-obra especializada.

O grau de diferenciação dos produtos é reduzido, tentando primar pela qualidade.

A diversidade dos concorrentes é elevada, tendo em conta o ramo e tipo de negócio. As barreiras à saída são enormes pois é uma empresa com um quadro de pessoal considerável, muito imobilizado e para sair tinha que assegurar a preservação das amostras que possui de modo a integridade destas não fosse comprometida.

Conclusão: Ponderando todos os factores podemos concluir que a rivalidade é elevada.

**Conclusão:**

Desta análise do Modelo das cinco forças de Porter podemos concluir que a atractividade do sector é baixa, não só devido à alta rivalidade mas fundamentalmente por ser um sector em fase de maturidade, pois o número de concorrentes já é elevado para o mercado existente. Assim, a política estratégica da Crioestaminal deve passar sobretudo pela estratégia de diferenciação em detrimento de uma estratégia de liderança de custos ou foco. Sendo este um sector em que é necessário um grande requisito de capital, tecnologia e I&D, dado que grande parte dos custos provêm daí e todos os concorrentes estão no mesmo patamar tecnológico seria bastante difícil uma estratégia de liderança de custos sem perda de competitividade. No caso da estratégia de foco, não seria vantajoso pois o mercado em que a Crioestaminal actua já é muito específico. Outro factor importante a considerar é a baixa diferenciação dos serviços entre os concorrentes, ou seja, o factor diferenciação é crucial para manter a competitividade neste sector.

### 3.5- Análise Concorrencial

- **3.5.1- Os Concorrentes**

#### **Bioteca:**

A Bioteca S.A. é o primeiro laboratório de criopreservação em Portugal, tratando-se de uma empresa de vanguarda de capital em que participam o Grupo Lena, um dos maiores grupos económicos do país e a InovCapital que é a Sociedade de Capital de Risco de referência do Ministério da Economia e da Inovação.

Missão: Disponibilizar os avanços mais recentes de biotecnologia e biomedicina para a melhoria da saúde e do bem-estar dos clientes, com base nos mais avançados padrões científicos de qualidade e segurança. As instalações laboratoriais e de investigação e desenvolvimento localizam-se no Pólo Tecnológico de Lisboa, proporcionando todas as infra-estruturas necessárias à implementação da tecnologia de criopreservação de células estaminais, nomeadamente laboratórios completamente equipados segundo os mais modernos conceitos de funcionalidade, higiene e segurança, e com uma equipa altamente qualificada e dotada, capaz de assegurar os mais elevados índices de fiabilidade e desempenho técnico.

Recorrendo aos mais recentes avanços científicos e tecnológicos na área da biotecnologia e com uma vasta de equipa, a Bioteca aposta fortemente na Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Na Figura 5 a baixo estão os preços praticados pela Bioteca:

PREÇO	
Kit de recolha	115€ <sup>(1)</sup>
Criopreservação 20 anos	1.275€ <sup>(2)</sup>
Criopreservação 25 anos	1.525€ <sup>(2)</sup>
Criopreservação 20 + 5 anos - Anuidades	59€ <sup>(3)</sup>
B.I. Genético (kit saliva)	159€
Grupo sanguíneo do bebé	19€

CASO PRETENDA RECORRER A UMA MODALIDADE DE PAGAMENTO FASEADO, CONTACTE A BIOTECA.

(1) Valor a entregar na altura da solicitação do kit de recolha.  
(2) Este valor será devido após a confirmação de que as células foram criopreservadas.  
(3) Extensão do contrato até 25 anos, com base em 5 anuidades indexadas ao IPC (Índice de preço ao consumidor).  
Os preços acima mencionados estão sujeitos ao IVA à taxa legal em vigor e poderão ser alvo de alteração.

**Figura 5 – Preços Bioteca**



### Bebé Vida:

A Bebé Vida é um banco privado que disponibiliza o serviço de criopreservação das células estaminais do sangue do cordão umbilical e de conservação do fragmento/tecido do cordão umbilical, de nenonatos, para utilização familiar.

Existem como modalidades optar por guardar o sangue do cordão umbilical do bebé por três períodos distintos: 15, 20 ou 25 anos.

Na Figura 6 ao lado estão os preços praticados pela Bebé Vida:

## Condições de Pagamento

### Custo total do serviço:

**15 ANOS DE CRIOPRESERVAÇÃO + KIT BEBÉ VIDA – 1055€ (IVA incluído)**

**20 ANOS DE CRIOPRESERVAÇÃO + KIT BEBÉ VIDA – 1260€ (IVA incluído)**

**25 ANOS DE CRIOPRESERVAÇÃO + KIT BEBÉ VIDA – 1460€ (IVA incluído)**

O pagamento do serviço divide-se em duas etapas, que se realizam em momentos distintos:

**1ª Etapa**                      Pagamento realizado no momento de aquisição do Kit Bebé Vida - 60€

Este valor envolve os custos associados ao transporte e entrega do Kit no Laboratório.


Solicite o Kit directamente à Bebé Vida, através da linha de atendimento 707 20 1018. Este será enviado sem quaisquer custos adicionais, após a recepção da confirmação do pagamento do mesmo.

**2ª Etapa**                      Pagamento realizado no momento da Criopreservação

Este valor inclui o processamento, isolamento, análises e respectiva criopreservação durante o período solicitado (15, 20, 25 anos).

O pagamento é efectuado após o nascimento do bebé e da realização do processo de Criopreservação com sucesso, que será comprovado aos pais mediante o envio via CTT de um relatório para a morada de residência dos pais.

<b>Opção A</b>	<b>15 anos de Criopreservação</b>	<b>995€</b>
<b>Opção B</b>	<b>20 anos de Criopreservação</b> + Oferta da Conservação do Fragmento do Cordão Umbilical + Oferta do Plano Protecção de Saúde Familiar, válido por 20 anos	<b>1200€</b>
<b>Opção C</b>	<b>25 anos de Criopreservação</b> + Oferta da Conservação do Fragmento do Cordão Umbilical + Oferta do Plano Protecção de Saúde Familiar, válido por 25 anos	<b>1400€</b>



**+ Oferta do Depósito de 50€ na 1ª Conta Bancário do Bebé**  
**+ Oferta da 1ª Anuidade do Cartão de Saúde para o Bebé**

A Campanha Bebé Vida Prime não é cumulativa com outras campanhas, descontos ou promoções.

### Modalidades de Pagamento:

O pagamento da 2ª Etapa poderá ser realizado das seguintes formas:

- Pronto Pagamentos
- Pagamento faseado - Consulte [aqui](#) a tabela de pagamento faseado e contacte a Bebé Vida para mais informações.

**Figura 6 – Preços Bebé Vida**

**Criovida:**

A CRIOVIDA é o primeiro Banco de sangue do cordão umbilical (SCU) em Portugal a oferecer às famílias um certificado de qualidade inicial do SCU segundo as recomendações da NETCORD/FACT.

Tem como características principais:

- Ser empresa certificada pela norma ISO 9001
- Processa o sangue do cordão umbilical (SCU) dentro de instalações de alta segurança biológica
- É o primeiro Banco de sangue do cordão umbilical a aplicar em Portugal um sistema informático de alta segurança para protecção dos dados pessoais
- Possui um Laboratório de Criopreservação em Portugal
- Encontra-se aberta 7 dias por semana

Na Figura 7 a baixo estão os preços praticados pela Criovida:

**PREÇO DO SERVIÇO**

<b>Criovida Bebé</b>	
Kit de Recolha	117,87 €
Criopreservação e armazenamento	1112,12 €
<b>Criovida Gémeos</b>	
Kit de Recolha	184,50 €
Criopreservação e armazenamento	1668,18 €
Preços incluem IVA à taxa de 23%	

**Figura 7 – Preços Future Health**

**Cytothera:**

A Cytothera está inserida no Grupo Medinfar, garantido alguma solidez financeira e o seu elevado compromisso com a saúde dos portugueses, dispondo de uma equipa multidisciplinar de profissionais de saúde (médicos, farmacêuticos, bioquímicos entre outras áreas), que se dedicam a acrescentar valor aos serviços da Cytothera.

**Custos do serviço****1º Pagamento**

Pagamento a efectuar após a recepção do Kit. Corresponde ao custo do Kit, transporte e custos administrativos.

Este valor não é reembolsável. Preços do Kit (fig.8).

Kit de recolha	
Cytothera Baby	25 €
Cytothera Cord	25 €
Cytothera Plus	25 €

**Figura 8 – Preços do Kit Cytothera**

**2º Pagamento**

Pagamento a efectuar após o envio do Certificado Cytothera Baby/ Cord de confirmação da criopreservação das células estaminais. Corresponde ao custo do processamento e da criopreservação das células por 25 anos.

Caso não seja possível criopreservar as células estaminais, não será necessário efectuar este pagamento.

Processamento e Criopreservação	Cytothera Baby 980 €	Cytothera Cord 1100 €	Cytothera Plus 1800 €
Pagamento em 3x sem juros	326,67 €	366,67 €	600,00 €

Pagamento em 6x sem juros	163,33 €	183,33 €	300,00 €
Pagamento em 9x sem juros	108,89 €	122,22 €	200,00 €

Figura 9 – Preço da 2ª Parte Cytothera

**Facilidades de pagamento**

- O pagamento correspondente ao Processamento e Criopreservação pode ser efectuado através de **prestações** até 9 meses sem juros.
- Se já é nosso cliente, pode usufruir de um preço especial para 2ºs filhos.
- A Cytothera concede um preço especial para Gémeos.

**Future Health:**

Foi o primeiro banco familiar de sangue do cordão umbilical no Reino Unido a receber uma creditação total como banco de tecidos humanos (creditação concedida em 2004 pela Medicines & Healthcare products Regulatory Agency (MHRA), do Departamento de Saúde do Reino Unido (0083/00/00/0-04)). No dia 7 de Abril de 2006, recebeu uma licença total da Human Tissue Authority (HTA), de acordo com as novas Directivas da UE para Tecidos e Células (2004-2006). No dia 1 de Setembro de 2006 foi, novamente, o PRIMEIRO banco de tecidos privado a receber uma licença de 3 anos concedida pela HTA.

A Human Tissue Authority (HTA) regula o processamento e armazenamento de tecidos humanos, numa série de aspectos previamente definidos (Scheduled Purposes), estabelecidos no Human Tissue Act.

A Future Health está sediada em Nottingham, no Reino Unido, onde possui laboratórios próprios, construídos de raiz, instalações de armazenamento e escritórios. Recolhem amostras de 43 países a nível mundial. Têm escritórios em 22 países.

Nas imagens a baixo estão os preços praticados pela Future Health:

<b>Armazenamento por 20 anos das Células Estaminais do Sangue Umbilical</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Custo</b>
Custos administrativos iniciais (Kit)	115€
Processamento e criopreservação das células estaminais do sangue umbilical	880€
Armazenamento por 20 anos das células estaminais do sangue umbilical	300€
	<b>1295€</b>

**Figura 10 – Preço 20 anos Future Health**

<b>Armazenamento por 20 anos das Células Estaminais do Tecido Umbilical</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Custo</b>
Custos administrativos iniciais (Kit)	115€
Processamento e criopreservação das células estaminais do tecido umbilical	880€
Armazenamento por 20 anos das células estaminais do tecido umbilical	300€
	<b>1295€</b>

**Figura 11 – Preço 20 anos do Tecido Future Health**

<b>Combinação dos dois Serviços: Armazenamento por 20 anos das Células Estaminais do Sangue e do Tecido Umbilical</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Custo</b>
Custos administrativos iniciais (Kit)	115€

<b>Combinação dos dois Serviços: Armazenamento por 20 anos das Células Estaminais do Sangue e do Tecido Umbilical</b>	
Processamento e criopreservação das células estaminais do sangue e do tecido umbilical	1275€
Armazenamento por 20 anos das células estaminais do sangue e do tecido umbilical	300€
	<b>1690€</b>

**Figura 12 – Preço 20 anos Sangue + Tecido Future Health**

- **3.5.2- Comparação de Ofertas e estratégias**

**Crioestaminal:**

**VALOR DO SERVIÇO**

Valor do Criokit, incluindo colheita, envio e transporte da amostra para o laboratório. O Criokit será enviado após receção de confirmação do pagamento do mesmo.

A 2ª fase do serviço inclui a recolha, processamento e armazenamento da amostra de células (SCU).

**» PREÇOS E SERVIÇOS**

**ESSENCIAL**

**SANGUE CORDÃO UMBILICAL**  
Isolamento e Criopreservação das células hematopoiéticas

**BANCO MATERNO-FETAL**

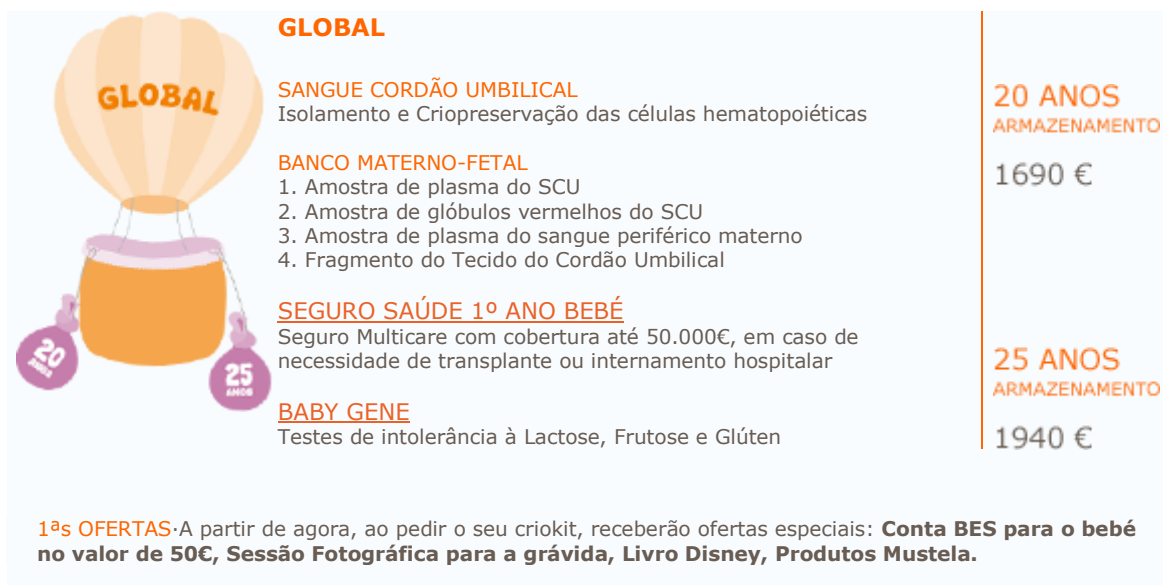
1. Amostra de plasma do SCU
2. Amostra de glóbulos vermelhos do SCU
3. Amostra de plasma do sangue periférico materno
4. Fragmento do Tecido do Cordão Umbilical

**20 ANOS**  
ARMAZENAMENTO  
1330 €

**DESCONTO 60€**  
Para adesões online  
(até final de Agosto)

**25 ANOS**  
ARMAZENAMENTO  
1580 €

**Figura 13 – Preço 20 e 25 anos Crioestaminal Pack Essencial**



**GLOBAL**

**SANGUE CORDÃO UMBILICAL**  
Isolamento e Criopreservação das células hematopoiéticas

**BANCO MATERNO-FETAL**  
1. Amostra de plasma do SCU  
2. Amostra de glóbulos vermelhos do SCU  
3. Amostra de plasma do sangue periférico materno  
4. Fragmento do Tecido do Cordão Umbilical

**SEGURO SAÚDE 1º ANO BEBÉ**  
Seguro Multicare com cobertura até 50.000€, em caso de necessidade de transplante ou internamento hospitalar

**BABY GENE**  
Testes de intolerância à Lactose, Frutose e Glúten

**20 ANOS**  
ARMAZENAMENTO  
1690 €

**25 ANOS**  
ARMAZENAMENTO  
1940 €

**1ªs OFERTAS:** A partir de agora, ao pedir o seu criokit, receberão ofertas especiais: **Conta BES para o bebé no valor de 50€, Sessão Fotográfica para a grávida, Livro Disney, Produtos Mustela.**

Figura 13 – Preço 20 e 25 anos Criestaminal Pack Global

**2º CRIOPRESERVAÇÃO** Oferta do criokit (60€) + Desconto de 100€ na 2ª fase do serviço.  
**GÉMEOS** Desconto de 50% na 2ª Fase do serviço de criopreservação do segundo bebé, caso ambas as células estaminais do sangue do cordão umbilical sejam criopreservadas com sucesso.

Quadro comparativo de preços:

	Kit	15 Anos	20 Anos	25 Anos
<b>Bioteca</b>	115 €	-	1.275 €	1.525 €
<b>Bebévida</b>	60 €	995 €	1.200 €	1.400 €
<b>Criovida</b>	118 €	-	1.112 €	-
<b>Cytothera</b>	25 €	-	-	980 €
<b>Future Health</b>	115 €	-	1.170 €	-
<b>Criestaminal</b>	60 €	-	1.330 €	1.580 €

No quadro apresentado comparam-se os diferentes preços para o mesmo tipo de serviço, criopreservação das células estaminais do sangue do cordão umbilical. O que se pode concluir é que existem diferentes estratégias consoante a empresa que se analisar. Começando com a Criestaminal, a Criestaminal adoptou claramente uma estratégia de Diferenciação, tendo como principais bandeiras a qualidade do serviço prestado e ofertas de valor acrescentado ao cliente, transmitindo ao cliente mais segurança e confiança no serviço que estava a adquirir. Tentado transmitir assim ao cliente uma diferença de qualidade entre o seu serviço e dos demais concorrentes e visto este mercado ser baseado na confiança que os clientes depositam na empresa e no grau de segurança que os clientes sentem ao entregarem as células

estaminais dos seus filhos, a qualidade e segurança no serviço é um factor fundamental para que uma empresa possa ter sucesso.

A Future Health e a Bioteca usam uma estratégia semelhante no entanto com algumas variações, no caso da Future Health, a estratégia de diferenciação assenta sobretudo no factor segurança da amostra pois o seu principal factor de diferenciação é ser de um país estrangeiro com um grau de segurança e qualidade associado, o Reino Unido, ou seja a empresa usa como principal vantagem competitiva a qualidade associada ao país onde tem os seus laboratórios e locais de armazenamento das amostras; no caso da Bioteca a estratégia utilizada é semelhante à da Crioestaminal, em que se apela à qualidade do serviço como principal factor de diferenciação. No caso da Bebé vida existe um misto de estratégia, variando entre a diferenciação e a liderança de custos, pois ao mesmo tempo que promove serviços com prazos de armazenamento iguais aos concorrentes em que o preço não é factor de diferenciação, mas sim a qualidade do serviço e as diferentes ofertas que trazem valor acrescentado e utilidade ao produto, promove também um serviço com um prazo de armazenamento inexistente no mercado, a um preço substancialmente mais baixo, focando assim este serviço em populações com menos poder de compra e que não se sentem a vontade ou não podem pedir crédito. Por outro lado a Cytothera tem claramente uma política de liderança de custos, apostando no factor preço como factor de diferenciação, o seu serviço mais básico é substancialmente mais barato do que o da concorrência, no entanto com o evoluir do mercado está estratégia não é sustentável, pois o serviço de preservação das células do cordão umbilical, que já faz parte do serviço em algumas empresas já esta inserido no preço final, ficando assim substancialmente mais caro fazer esse serviço na Cytothera. Ou seja a Cytothera aposta na liderança de custos do serviço mais básico. Por último a Criovida, é talvez a empresa com uma estratégia menos definida pois tem uma gama de serviços muito reduzida e não se diferencia pelo preço ou qualidade superior dos seus produtos.



### 3.6- Análise Estratégica da Crioestaminal:

Na minha opinião a estratégia de diferenciação que a Crioestaminal cultiva, pode trazer-lhe vantagens competitivas no que toca à exigência de qualidade e segurança por parte do consumidor, no entanto no contexto económico que estamos a viver, a diferença de preços que se verifica comparando com as empresas que adoptam a política de liderança de custos é muito grande. Em tempos de crise os consumidores tendem a prescindir de factores como a qualidade do serviço em detrimento do preço, ou seja, o preço passa a ser a principal vantagem competitiva. Assim a Crioestaminal devia adequar os seus serviços à situação económica vivida no país e no mundo, e tem algumas ferramentas para o fazer, desde descer o preço dos produtos, criação de um pack mais básico com menos tempo de armazenamento, aumentar as soluções de pagamento e estabelecer parcerias com outras marcas. No entanto e tal como evidenciado na análise do modelo das cinco forças de Porter, devido a maturidade do sector o factor diferenciação tem que ser significativo para que não haja perda de competitividade, ou seja, equilibrar o preço do serviço com uma estratégia de diferenciação bem definida.

Quanto aos produtos de valor acrescentado são uma boa política, no entanto o seu efeito seria potenciado se o preço do serviço fosse mais baixo, ou ao nível da concorrência, pois retirava a sensação ao consumidor que poderia estar a pagar por eles. Seguidamente podiam também através de uma campanha de marketing transmitir aos clientes a sua preocupação com a sua situação económica e a sensibilidade da empresa para com eles.

No que respeita a internacionalização, na Crioestaminal existem dois tipos distintos de IDE.

- Alianças de risco compartilhado
- Abertura de nova empresa no exterior

No caso da alianças estamos a falar na Hematos em Itália, empresa essa com quem a Crioestaminal tem uma relação em que aproveitando o know-how da mesma e disponibilizando recursos tecnológicos para o desenvolvimento da actividade.

No caso de abertura de uma empresa no exterior refiro-me à Celvitae, que a Crioestaminal criou em Espanha cuja actividade é exactamente a mesma que a da Crioestaminal.

O processo de Internacionalização da Crioestaminal foi um processo que teve como principais vantagens e ao mesmo tempo restrições a Localização, pois ao mesmo tempo que tem como vantagem as amostras poderem ser guardadas e processadas em Portugal, no entanto isso também é uma restrição pois o único país onde era possível a empresa se internacionalizar sem ter que ter infra-estruturas no país de destino era Espanha pois as amostras têm tempo

máximo de trânsito e o único país viável é Espanha. Recentemente adquiriu uma empresa espanhola de modo a obter as vantagens de posse associadas, desta estratégia ainda não se pode tirar uma conclusão final pois ainda está em fase de análise e adaptação. No caso da empresa italiana foi uma junção de know-how do mercado italiano com as capacidades técnicas e os recursos que a Criolestaminal detém, ou seja, a Criolestaminal, não precisou de fazer qualquer investimento no estrangeiro e teve acesso a um mercado.

#### **4- Conclusão:**

Como conclusão e fazendo uma pequena retrospectiva sobre o relatório apresentado, a Criolestaminal face ao actual contexto económico decidiu reforçar a sua estratégia de modo a responder melhor aos desafios que lhe são apresentados. Reforço esse que incide sobretudo em três aspectos fundamentais:

1. Lançamento de um novo serviço (Criopreservação do tecido do Corão Umbilical), que é um marco muito importante, pois é a primeira vez desde que começou a sua actividade que lança um novo serviço,

2. Reforçar a sua estratégia de diferenciação, tendo como base serviços e ofertas de valor acrescentado e reforço da ideia de qualidade e utilidade associada ao serviço fornecido,

com ferramentas como é o caso do seguro de saúde, das parcerias que estabeleceu (BES, Disney, Mustela...) e dos testes genéticos (Babygene), e por último o objectivo de

3. Entrar em outros mercados de modo a aproveitar oportunidades de crescimento e a atingir os seus objectivos que é ser uma das maiores empresas do ramo na Europa.

Ora o contexto de crise vivido actualmente apesar de influenciar negativamente a empresa, reflectindo-se directamente nas vendas, impele também a empresa a mudanças de modo a aumentar a sua competitividade, mudanças essas que, esperamos, sejam favoráveis à empresa e que lhe permitam construir uma base sólida para o futuro. Dada a facilidade em copiar medidas neste sector, como por exemplo, copiar uma campanha ou oferecer o mesmo tipo de serviço, a empresa tem que assumir um papel pró-activo para continuar a ser competitiva, é aliás essencial que isto aconteça pois o factor surpresa é crucial no sucesso de uma medida ou no grau de penetração dessa medida no mercado. Outro factor essencial é a flexibilidade da empresa pois num contexto de grande imprevisibilidade a empresa tem que ter capacidade

para adequar a sua estratégia, não podendo correr o risco de estagnar e perder competitividade.

Assim se pode concluir que a gestão estratégica é fundamental numa empresa pois permite-lhe manter a sua competitividade, através do conceito de transformar ameaças em oportunidades conceito este que é fundamental hoje e dia, uma boa gestão estratégica permite também as empresas serem flexíveis, o que é fundamental, pois tal como referi anteriormente, é essa flexibilidade que permite muitas vezes transformar ameaças em oportunidades, permitindo as empresas manter a competitividade, factor essencial para a sua sobrevivência e crescimento. No caso da Crioestaminal essa estratégia passa por um reforço da sua estratégia de diferenciação, tendo em atenção os preços dado o contexto económico actual, de modo a garantir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e conseguir atingir os seus objectivos.

## Anexos

Quadro 1A: Indicadores

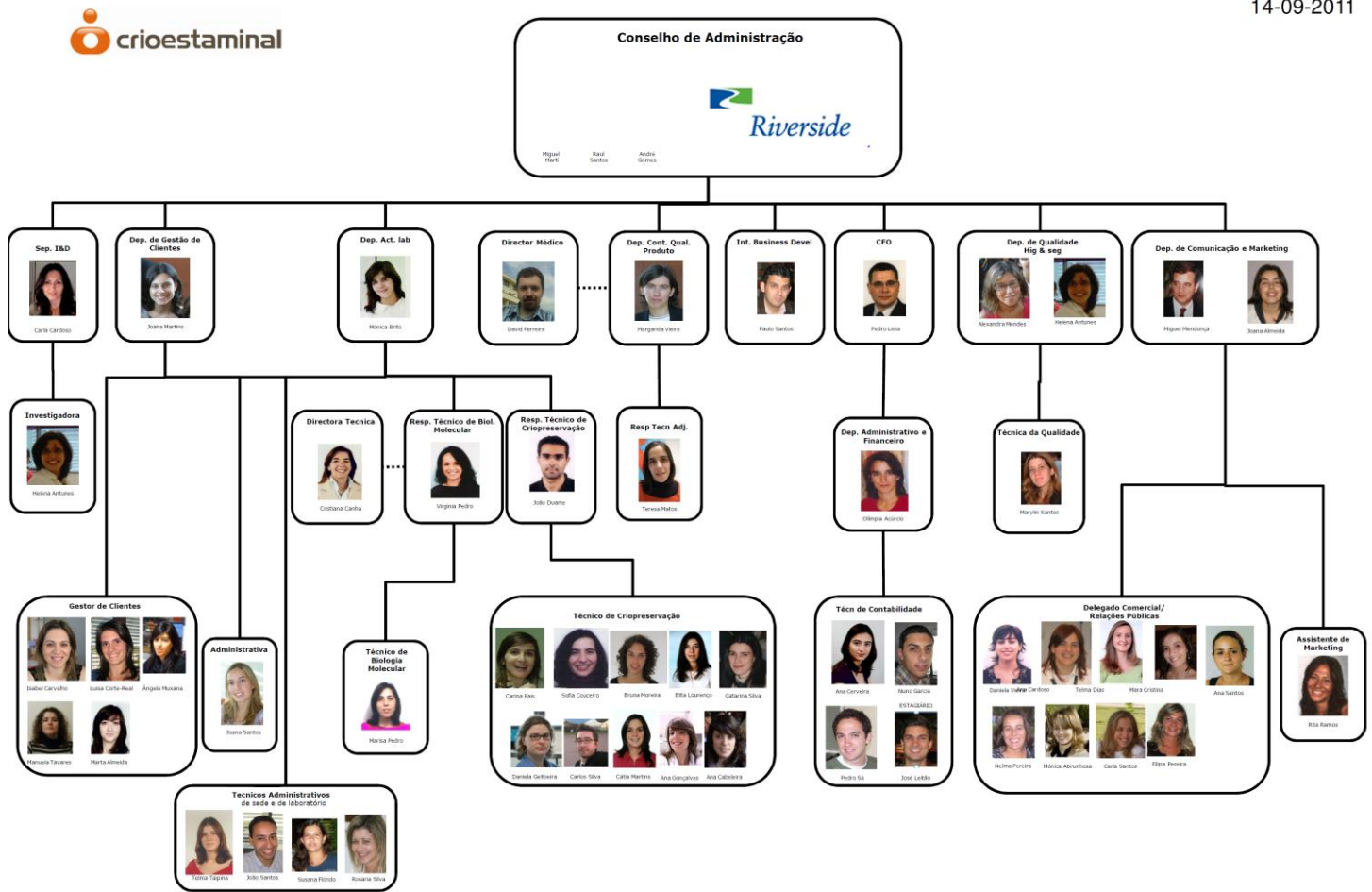
CONTAS NACIONAIS, INDICADORES DE ATIVIDADE, CONSUMO E INVESTIMENTO														
	Até ao mês		2011			Trimestre terminado em			2010			2011		
	2010	2011	I	II	III	IV	I	Fev	Mar	Abr	Mai	2010	2011	2011
	2010	2011												
	v.a.	v.a.												
<b>CONTAS NACIONAIS</b>														
Taxa de variação homóloga em volume														
Produto Interno Bruto	1,3		1,8	1,4	1,2	1,0	-0,6							
Consumo Privado	2,3		2,9	2,5	2,0	1,1	-2,1							
Consumo Público	1,3		0,7	4,5	-7,2	-4,0	-6,8							
Exportações	-5,0		-2,5	-5,4	-7,2	-4,0	-6,8							
Formações Brutas de Capital Fixo	8,8		6,2	9,6	8,2	7,8	8,5							
Importações	5,2		6,2	9,7	1,3	3,8	-0,8							
Contributos para a taxa de variação homóloga em volume do PIB (p.p.)														
Procura interna (excluindo variação de existências)	0,8		1,6	1,9	-0,6	0,3	-3,7							
Variação de existências <sup>(1)</sup>	-0,1		-0,1	0,3	-0,3	-0,3	0,2							
Procura externa líquida	0,6		0,3	-0,8	2,1	0,9	2,9							
<b>INDICADORES DE CONFIANÇA (v.c.s.)<sup>(2)</sup></b>														
Indicador de Sentimento Económico (índice 1990-2006=100)	91,8	89,2	93,4	92,0	92,4	89,6	91,3	91,9	91,3	90,2	87,0	91,7	90,4	93,7
Indicador de Confiança na Indústria (s.r.e.)	-11,7	-9,0	-14,7	-12,4	-10,6	-9,2	-8,0	-7,1	-8,0	-8,6	-10,7	-12,5	-12,9	-11,5
Indicador de Confiança no Comércio e Retalho (s.r.e.)	-3,5	-10,9	-4,5	0,0	-1,1	-8,4	-7,0	-6,7	-7,0	-11,0	-14,5	-0,7	-0,1	0,4
Indicador de Confiança nos Serviços (s.r.e.)	-8,5	-11,1	-6,6	-8,9	-8,7	-9,6	-9,4	-9,0	-9,4	-10,2	-13,0	-8,6	-10,2	-5,7
Indicador de Confiança dos Consumidores (s.r.e.)	-39,7	-48,7	-32,4	-38,1	-38,7	-49,7	-47,0	-47,7	-47,0	-48,4	-49,8	-40,0	-39,8	-40,3
Indicador de Confiança na Construção (s.r.e.)	-48,2	-56,0	-45,2	-51,1	-46,2	-50,2	-52,8	-52,1	-52,8	-54,2	-57,4	-55,8	-45,2	-48,0
<b>ATIVIDADE</b>														
Indicador Coincidente da Atividade Económica (t.v.h.) <sup>(3)</sup>	0,9	-0,6	0,9	1,4	1,0	0,2	-0,4	-0,2	-0,4	-0,6	-0,7	1,5	1,4	1,2
Índice de Produção Industrial na Indústria Transformadora (t.v.h.)	2,2	0,9	5,3	2,9	0,0	0,6	0,5	2,3	0,5	0,6		4,0	4,5	-0,7
Índice de Volume de Negócios na Indústria (t.v.h.)														
Total	10,5	9,2	12,1	11,5	9,2	9,3	9,7	11,0	9,7	10,0		13,4	10,4	5,9
Mercado nacional	6,9	4,9	8,6	7,5	5,0	6,6	5,5	7,1	5,5	5,6		9,5	6,9	1,3
Mercado externo	17,4	16,7	18,9	19,0	17,4	14,4	17,0	18,2	17,0	17,4		20,6	16,7	14,4
Taxa de utilização da capacidade produtiva na indústria transformadora (%) (v.c.s.)	75	75	74	76	75	75	74					6,3	7,1	-1,1
Dormidas em estabelecimentos hoteleiros nacionais (t.v.h.)	2,6	-4,1	1,6	5,1	1,3	2,5	-3,4	1,0	-3,4	-4,3		-0,2	-1,4	7,4
Total	2,7	7,1	1,8	-2,4	6,6	3,4	1,5	0,9	1,5	9,2		-0,2	-1,4	7,4
Estrangeiros	2,0	10,3	1,8	-4,6	6,5	5,5	2,9	0,3	2,9	12,7		-2,0	-1,5	6,3
<b>CONSUMO</b>														
Indicador Coincidente do Consumo Privado (t.v.h.) <sup>(4)</sup>	2,0	-1,6	2,7	3,1	1,8	0,2	-1,1	-0,7	-1,1	-1,6	-2,0	3,1	2,8	2,4
Total	-0,2	-5,8	0,7	0,6	-0,3	-1,7	-6,2	-3,2	-6,2	-5,4		2,4	-0,1	-0,7
Bens Duradouros	0,5	-12,3	3,2	3,8	-3,4	-0,6	-11,0	-3,1	-11,0	-13,4		5,3	2,6	-3,1
Bens Alimentares	2,4	-0,9	3,9	2,1	2,6	1,2	-1,8	-0,2	-1,8	-0,3		4,1	0,4	3,9
Bens não Alimentares	-3,4	-9,7	3,2	-2,1	-2,9	-5,1	-10,0	-6,4	-10,0	-9,3		-0,2	-1,5	-5,1
Vendas de automóveis ligeiros de passageiros (t.v.h.)	38,8	-16,2	69,1	48,8	16,1	28,9	-15,2	15,8	-15,2	-15,5	-18,9	46,8	62,5	18,4
Caixas Automáticas e Terminais de Pagamento Automático (t.v.h.) <sup>(6)</sup>	7,4	2,1	7,6	8,8	7,7	5,7	2,5	4,9	2,5	2,4	1,1	8,6	8,5	8,0
<b>INVESTIMENTO</b>														
Índice de Produção Industrial - Bens de Investimento (t.v.h.)	-2,6	-1,5	0,3	-1,6	-1,8	-7,3	-2,5	0,0	-2,5	-1,8		-2,0	1,0	1,1
Índice de Volume de Negócios na Indústria - Bens de Investimento (t.v.h.)	7,9	7,8	13,1	4,8	7,7	6,5	9,9	12,0	9,9	9,3		3,3	2,2	5,2
Vendas de veículos comerciais (t.v.h.)	17,4	19,0	19,6	29,0	11,7	11,4	12,6	4,4	-12,6	-16,6	-22,9	30,5	36,8	14,6
Ligeiros	-5,7	23,5	10,1	-3,3	-10,1	45,1	33,8	40,8	33,8	32,9	17,6	-11,5	1,4	-12,6
Pesados	-7,0	-10,2	-9,4	-6,1	-4,7	-8,0	-6,1	-3,1	-6,1	-10,7	-13,4	-2,2	-4,6	-7,0

Fontes: ACAP, Cimpor, Comissão Europeia, INE, Secil, SIBS e Banco de Portugal.

Notas: v.a. – valores acumulados; p.p. – pontos percentuais; v.c.s. – valores corrigidos de sazonalidade; s.r.e. – saldos de respostas extremas; t.v.h. – taxa de variação homóloga; (1) Inclui aquisições líquidas de cessões de objetos de valor (ACOV); (2) Fonte: Comissão Europeia; (3) Ver metodologia em Rua (2004); (4) Um novo indicador coincidente para a economia portuguesa; (5) Não considera as vendas de veículos automóveis e motocicletas; (6) Esta série inclui levantamentos em caixa automático, transações em terminais de pagamento automático, carregamento de telemóveis e pagamentos de montantes reduzidos; (7) Vendas de cimento das empresas nacionais para o mercado interno excluindo importações de cimento.

Organigrama da Crioestaminal:

14-09-2011



**Bibliografia:**

Livros:

- Dunning, John H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Dunning, John H., Lundan, Sarianna M. “Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise”, *Asia Pacific J. Manage* 2008,
- Freire, Adriano — *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo, 2004.
- Lopes dos Santos, F., *Estratégia e Competitividade*, 1990
- Madhok, Anoop, Phene, Anupama, “The Co-evolutional Advantage: Strategic Management Theory and the Eclectic Paradigm”, *International Journal of the Economics of Business*, 2001.
- Mintzberg, H. - *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações D. Quixote, 1998.
- Oliveira Soares, J. et al, “Análise Estratégica”, *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, 1999
- Porter, Michael E. — *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- Santos, Francisco Lopes dos — *Estratégia e competitividade*. Lisboa: CIFAG, 1990.
- Strategor : Política global de empresa: estratégia, estrutura, decisão, identidade. Tradução de J. Freitas e Silva ; revisão técnica de Jorge Jordão. 3ª ed. act. Lisboa

Sites:

- Avaliação Global 2010 – Banco de Portugal, (Publicações - [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt))
- Indicadores Conjuntura 6/2010 – Banco de Portugal, (Publicações - [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt))

