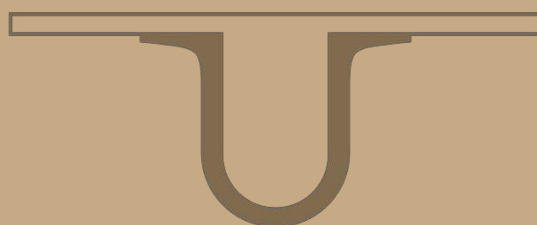




UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Catarina Jorge Lazarino

PLANEAMENTO NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS:
UMA APLICAÇÃO

Relatório de estágio em Economia, na especialidade em Economia Industrial, orientada pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, para obtenção do grau de Mestre, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2019



Catarina Jorge Lazarino

Planeamento nos Negócios Internacionais: Uma Aplicação

Relatório de estágio em Economia, na especialidade em Economia Industrial, orientada pelo Professor Doutor Filipe Coelho, para obtenção do grau de Mestre, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Fevereiro, 2019



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Catarina Jorge Lazarino

Planeamento nos Negócios Internacionais: Uma Aplicação

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, na
especialidade de Economia Industrial, apresentada à Faculdade
de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do
grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

Coimbra, fevereiro de 2019

DEDICATÓRIA

Ao meu avô, que estará sempre a olhar por mim

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus orientadores, o Professor Doutor Filipe Coelho, por toda a paciência e condução deste relatório ao longo destes meses e ao Doutor André Caldeira Ribeiro, pela sua disponibilidade e capacidade de trabalho, tornando-se um modelo a seguir.

Agradeço ainda a disponibilidade e o espírito de equipa de todos os elementos do *Business Development*, mas em especial ao Duarte Ferreira, porque viu o meu potencial para poder crescer e fazer parte desta equipa,

Ao Marco Lajoso, ao Filipe Lopes, à Paula Marques e ao Rui Fonseca pelo conhecimento transmitido diariamente e a oportunidade de trabalhar em conjunto com eles,

À Isabel Lima, por toda a ajuda e disponibilidade no projeto do *Electrify America*, ‘Às meninas’ do Marketing Estratégico por também fazerem parte desta equipa e da minha integração e crescimento durante o estágio curricular,

À Ana, ao João, à Eva, à Mariana, ao Wilson, à Jéssica e, a todos meus amigos, que sempre estiveram disponíveis para me ajudar e apoiar e mostrar que a distância pode ser uma coisa boa,

E por fim, mas sendo ele o mais importante e especial, obrigada mãe e avó, sem vocês nada disto seria possível. Obrigada por me terem dado a oportunidade de tirar uma licenciatura e um mestrado, mestrado esse que proporcionou este estágio. Vocês são o meu porto de abrigo, a minha segurança e a minha família.

O avô ficaria orgulhoso.

LET US NEVER NEGOTIATE OUT OF FEAR. BUT LET US NEVER FEAR TO NEGOTIATE.

John F. Kennedy

RESUMO

Devido aos efeitos da globalização, as empresas industriais foram obrigadas a expandir os seus negócios além-fronteiras, constituindo novos desafios relativamente à concorrência, parceiros e novos clientes com diferentes necessidades. Nestes mercados *Business-to-Business* foi necessário que as empresas mostrassem a sua vantagem competitiva às empresas que representariam o seu cliente final. Contudo, isto só é possível se, aliado ao bom planeamento de negócios internacionais, fatores como a inovação, uma estratégia de mercado bem definida e uma organização empresarial focada nos objetivos, estiverem em consonância.

O presente relatório debruça-se sobre o estágio curricular realizado no departamento no *Business Development* da Efacec - a maior empresa portuguesa das áreas da Energia, Engenharia, Ambiente, Transportes e Mobilidade Elétrica. Desta forma, este relatório tem como objetivo a análise do planeamento nos negócios internacionais, a partir do estágio realizado no departamento de *Business Development* e dando como exemplo específico o caso do *Electrify America*. São ainda descritas todas as atividades diárias desenvolvidas ao longo dos quatro meses de estágio curricular na Efacec.

Este trabalho apresenta ainda, baseado em grandes autores dos ramos do marketing internacional e dos negócios internacionais, noções da estratégia a implementar pelas empresas para a concretização de um negócio internacional e do planeamento requerido para que sejam bem-sucedidas. Para tal, conceitos como marketing, os mercados *Business-to-Business*, a orientação para o mercado requerida e o planeamento no marketing internacional são discutidos numa breve revisão de literatura.

Finalmente, depois de discutido o trabalho realizado, é feita uma avaliação do estágio e apresentada uma conclusão.

Palavras-chave: Marketing; *Business-to-Business*; Negócios Internacionais; *Business Development*

ABSTRACT

Because of globalization, industrial companies were forced to expand their business across borders, creating challenges for competitors, partners and new customers with different needs. In these Business-to-Business markets it is necessary for companies to show their competitive advantage to the companies that represent their final customer. However, this is only possible if, along with good international business planning, factors such as innovation, a well-defined market strategy and a business organization focused on the objectives, are coherent.

This report focuses on the curriculum internship in the Business Development department of Efacec - the largest portuguese company in the areas of Energy, Engineering, Environment, Transportation and Electric Mobility. In this way, this report aims to analyze the international business planning of Efacec, based on the time spent on the Business Development department, giving a specific example, the Electrify America case. Also, all the daily activities developed during the four months of curricular internship at Efacec are described.

This work also presents, based on international marketing and international business authors, a notion of strategy issues that companies operating in international markets must consider to be successful. For such purpose, concepts such as marketing, business-to-business markets, market orientation, and planning in international marketing are discussed in a brief literature review.

Finally, after discussing the work done, and the report presents an assessment of the internship and presents a conclusion.

Keywords: Marketing; Business-to-Business; International Business; Business Development.

Lista de Abreviaturas

AMB	Ambiente e Indústria
AMT	Aparelhagem
ASE	Automação
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Manager</i>
BD	<i>Business Development</i>
EA	<i>Electrify America</i>
EEM	Mobilidade Elétrica
ENE	Energia
EPS	Efacec Power Solutions
I&D	Investigação e Desenvolvimento
R&D	<i>Research and Development</i>
SRV	<i>Service</i>
TRF	Transformadores
TRP	Transportes
UN	Unidade de Negócio

Lista de figuras

		<i>Página</i>
Figura 1	Estrutura das UN's da Efacec	6
Figura 2	Organograma da Efacec	7
Figura 3	Antecedentes da orientação para o mercado	15
Figura 4	Orientação para o mercado	16
Figura 5	Consequências da orientação para o mercado	18
Figura 6	Formulação da estratégia global de marketing internacional	23
Figura 7	Influências ambientais no marketing internacional	25
Figura 8	Bases da Segmentação do marketing internacional	29
Figura 9	Tipos de controlo empresarial	35
Figura 10	Processo de CRM	42
Figura 11	Do <i>Business Development</i> à concretização	43

Lista de quadros

		<i>Página</i>
Gráfico 1	EBITDA por Unidade de Negócio	8
Gráfico 2	Resultados das Unidades de Negócio em 2016	9
Gráfico 3	Resultados das Unidades de Negócio em 2017	9

Índice

Introdução	1
Parte I: Enquadramento prático e apresentação da entidade de acolhimento	1
1. Objetivos e enquadramento do estágio	4
2. Apresentação da Efacec	5
2.1. Exposição da empresa	5
2.2. Missão, Visão e Valores	6
2.3. Posição no mercado	6
2.4. Estrutura organizacional	7
2.5. Área de <i>Business Development</i>	7
2.6. Análise financeira	8
Parte II: Enquadramento teórico	4
3. Enquadramento teórico	12
3.1. Conceito de marketing	12
3.2. A orientação para o mercado	14
3.2.1. Orientação para o mercado e os seus antecedentes	14
3.2.2. Consequências da orientação para o mercado	17
<i>Performance</i> empresarial	18
3.3. Gestão no mercado de negócios – O mercado B2B	19
3.4. Planeamento no marketing internacional	22
3.4.1. Introdução ao planeamento internacional	22
3.4.2. Etapas no planeamento internacional	23
Avaliação e ajuste da principal estratégia	24
Análise do mercado e concorrência	24
Análise interna	26
Análise SWOT	26
Estratégia competitiva	27
Segmentação	28
Desenvolvimento da estratégia global de marketing	33
Estrutura organizacional	34
Controlo	34
Parte III: O estágio	37
4. O estágio	38
4.1. Descrição das atividades	38
4.1.1. Fase de integração	38
4.1.2. Os mercados da Bulgária e da Suécia	39
4.1.3. Plataformas de apoio à gestão	40

i. Plataformas de <i>tendering</i>	40
ii. O CRM.....	42
4.2. O <i>Electrify America</i>	44
5. Avaliação do estágio e da empresa de acolhimento	49
5.1. Avaliação do estágio	49
5.2. Avaliação da Efacec	51
6. Conclusão.....	55
Apêndice	63
Anexos.....	M

Introdução

Nos dias de hoje a globalização tornou-se uma palavra ubíqua. As estratégias empresariais até hoje utilizadas podem não ser as mesmas de amanhã. A globalização criou mudanças ao nível territorial e na definição das fronteiras, mas não eliminou nenhuma das duas (Kahler e Walter, 2006), tendo como consequência a aposta das empresas em estratégias internacionais (Cinzota e Ronkainen, 2013, p.189).

A internacionalização dos negócios acompanha a globalização dos mercados e da economia, que se faz acompanhar do rápido avanço tecnológico, fruto da competição criada entre as empresas.

Nesta nova realidade as empresas passaram a sentir de forma mais acutilante a necessidade de obterem uma vantagem competitiva nos mercados, de forma a serem as que proporcionem mais valor para os seus clientes. Neste processo, o marketing assume um papel vital, visando a satisfação das necessidades dos clientes (McDonald, 1991).

Visto que os mercados internacionais são assinalados por mudanças rápidas e drásticas a nível tecnológico, económico, social e político (Craig & Douglas, 2005), a necessidade de planeamento, antecipação e acompanhamento dos mercados tornou-se numa necessidade permanente para as empresas. Este novo caminho leva a que seja possível uma rápida reestruturação das atividades previamente planeadas para novos planos de ação nos mercados. Assim, uma empresa assente na orientação para o mercado tem maior facilidade de prever as mudanças ocorrentes nos mercados globais e, assim, satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Para tal é necessário que as empresas adequem constantemente as suas estratégias de atuação, apostando permanentemente em inovação, isto é, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços.

No contexto desta estrutura de interações entre as empresas e o seu meio ambiente destaca-se o conceito de mercado de negócios (*Business Market*) (Fill 2005), ou, de outra forma, o marketing *Business-to-Business*, que diz respeito à prática do marketing entre as empresas (Zimmerman e Blythe, 2013). O foco no marketing B2B resulta da natureza da atividade da empresa onde o estágio decorreu.

Considerando que o estágio curricular é parte essencial de um percurso académico, optei por este mesmo para obter o grau de mestre no mestrado de Economia com Especialização em Economia Industrial.

Assim, o presente relatório retrata o meu estágio curricular, onde fui acolhida na

Efacec, mais concretamente, nos Serviços Corporativos – departamento de *Business Development/ Marketing Estratégico*. Este estágio decorreu entre 17 de setembro e 22 de janeiro no regime de *full-time*, sob orientação do Doutor André Caldeira Ribeiro – Diretor de *Business Development* -, e orientação académica do Professor Doutor Filipe Coelho.

O trabalho realizado na Efacec teve como objetivo a recolha de dados económicos dos setores da energia, ambiente, transportes e mobilidade elétrica para os mercados europeus e americanos, caracterizando os diferentes *stakeholders* presentes, de forma a identificar *leads* para formular estratégias de desenvolvimento de negócio. Identificados os mercados de atuação, seriam desenhadas estratégias de negócio consoante os resultados prévios obtidos, de maneira a não serem cometidos ‘erros passados’. Além disso, iniciado o contacto com agentes locais, se tal se justificar, seriam iniciadas novas parcerias com empresas locais de outras áreas de negócio não cobertas pela Efacec.

De forma a ir ao encontro dos objetivos do estágio, o presente relatório está dividido em três partes, sendo iniciado com a contextualização, propósitos e descrição da entidade de acolhimento. Numa segunda parte é feito um enquadramento teórico com as questões mais importantes para a realização deste projeto. Assim, são abordados os conceitos de marketing, marketing-mix e são explicados os mercados *Business-to-Business* e a sua forma de atuação, dada a atividade industrial da Efacec. As noções de orientação para o mercado e a sua resultante vantagem competitiva também são explicados, uma vez que são parte fundamental para a implementação correta do marketing nas organizações e, assim, para os resultados positivos de uma empresa. Por fim, e de maneira a ir ao encontro das tarefas realizadas no estágio, são explicitados os conceitos de planeamento e estratégia internacional. Na última parte são descritos as atividades realizadas e os seus resultados. Finalmente, é feita uma avaliação sobre todos os momentos e aspetos do estágio curricular e, em jeito de síntese, é feita uma conclusão final do relatório de estágio realizado.

*Parte I: Enquadramento prático e apresentação da entidade
de acolhimento*

1. Objetivos e enquadramento do estágio

O objetivo deste estágio assenta no planeamento de negócios internacionais, ou seja, como é que a Efacec se impõe em novos mercados através do trabalho do *Business Development*.

O principal objetivo deste estágio passou pela análise dos mercados da energia, ambiente, transportes e mobilidade elétrica dos continentes europeu e americano, com vista à decisão de que mercados seriam mais pertinentes para o estabelecimento de contactos empresariais, com o intuito de realizar novos projetos nestas áreas.

Assim sendo, as etapas seguidas passaram por:

- Formulação de uma estratégia de desenvolvimento de negócio nos mercados da Europa e da América com o objetivo de reunir informação para saber quais os mercados estratégicos imperativos a ‘atacar’;
- Estudo de fontes de informação sobre os mercados escolhidos:
 - Utilização do sistema *Customer Relationship Management* (CRM) da Efacec para elaboração de relatórios de apoio à atividade de *Business Development* (BD);
 - Estudar e caracterizar o processo de negócio (decisores, orgânica, áreas, histórico) de diversos *stakeholders* existentes;
 - Mapear o processo de compra dos principais *players* dos mercados assignados;
 - Identificar *leads*¹ de negócio através da análise de entidades oficiais e de plataformas de bases de dados;
 - Apoiar o processo de avaliação e gestão de parceiros, acompanhado de visitas de clientes e delegações a Portugal assim como participação em feiras e eventos nacionais relevantes.
- Início de implementação das ações identificadas envolvendo os *stakeholders* internos e externos selecionados mercado a mercado.

¹ *Lead* – informação preliminar de interesse para a empresa.

2. Apresentação da Efacec

No presente capítulo será feita uma breve apresentação da empresa Efacec, nomeadamente o setor em que está inserida e as suas atividades. Será também descrita a sua missão, visão e valores, posição no mercado, a sua estrutura organizacional, a área de *Business Development* e análise financeira.

2.1. Exposição da empresa

A Efacec é uma empresa multinacional presente em mais de 65 países com um perfil extremamente exportador nos setores da Energia, Ambiente, Transportes e Mobilidade Elétrica. É uma multinacional que atua no setor *Business-to-Business* desde 1905, aquando da fundação da “A Moderna - Sociedade de Serração Mecânica”.

Com sede no Porto, durante a primeira guerra mundial a Efacec produziu os primeiros motores elétricos alguma vez feitos em Portugal. Em 1921 A Moderna deu origem à Electro-Moderna, Lda., empresa essa dedicada à produção de motores, geradores, transformadores e acessórios elétricos, da qual foram constituídas as competências necessárias para a existência da empresa dos dias de hoje.

A 14 de agosto de 2014 foi constituída *EFACEC Power Solutions* (EPS), ou seja, esta empresa passou a integrar um grupo de empresas que desenvolve soluções ao nível da energia, da engenharia, do ambiente, dos transportes e da mobilidade elétrica, reunindo todos os meios, incluindo competências e tecnologia necessários à produção, das soluções existentes.

No final de 2015 a sociedade *Winterfell Industries* comprou a maioria do capital da EPS, detendo, atualmente 66,07% do capital social. O restante capital é detido pela MGI Capital, SGPS, S.A. e os Grupos José de Mello e Têxtil Manuel Gonçalves. Com esta nova gestão foram reformuladas as Unidades de Negócio (UN), passando para oito unidades, sendo elas a unidade dos transformadores (TRF), a aparelhagem (AMT), o *service* (SRV), a automação (ASE), a energia (ENE), o ambiente e indústria (AMB), os transportes (TRP) e a mobilidade elétrica (EEM). A Efacec conta ainda com agentes e sucursais na europa, américas, áfrica e ásia.

2.2. Missão, Visão e Valores

No que toca à missão a Efacec tem como objetivo a criação de valor através de soluções de energia, ambiente e transportes que melhorem o dia a dia dos indivíduos, aplicando técnicas e competências tecnológicas inovadoras. Para tal, esta empresa investe diariamente em Investigação e Desenvolvimento (I&D), no sentido de melhoria de competências idiossincráticas e valorização profissional.

A Efacec tem como visão “antecipar soluções para um mundo sustentável na nova Era energética” que se precipita nos dias de hoje.

Esta empresa é focada num conjunto de cinco valores, prezando a sua visão e missão. Assim, a Efacec mantém o seu foco no sucesso dos seus clientes, satisfazendo sempre as suas necessidades, proporcionando um resultado de excelência. Deste modo constroem um elo de confiança com os seus clientes e mantem a sua posição competitiva no mercado, superando desafios e entregando resultados.

2.3. Posição no mercado

A Efacec está dividida em três tipos de soluções: produtos, sistemas e mobilidade elétrica, contando com oito UN. Nos produtos são encontrados os transformadores, a aparelhagem, o *service* e a automação. Nos serviços existem a energia, o ambiente e a indústria e os transportes. A terceira parte é constituída pela mobilidade elétrica, uma *start-up* criada em 2009 (ver Apêndice 1). A estrutura das soluções é apresentada na figura 1.

Esta empresa conta com 2330 trabalhadores, sendo que 1962 estão sediados em Portugal. Este conjunto de trabalhadores possui habilitações académicas elevadas, sendo que 45% dos trabalhadores apresentam um grau de bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento e apenas 24% apresentam um grau de escolaridade inferior ao 3º ciclo. Assim, está inerente que as competências de recursos humanos são um fator diferenciador face à concorrência da Efacec.

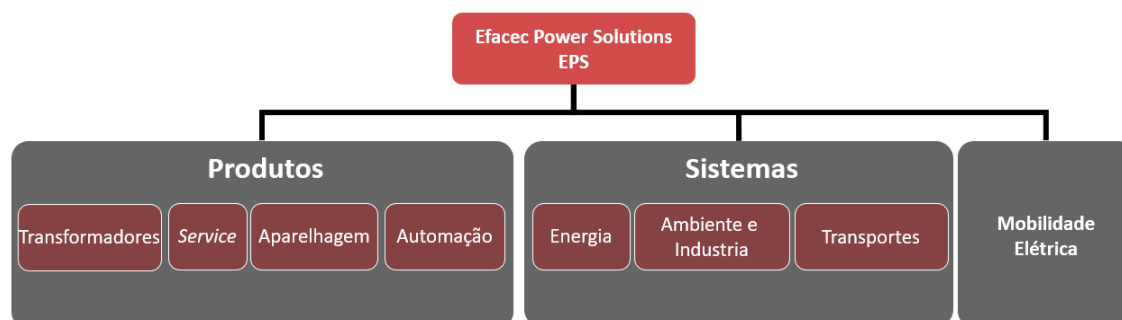


Figura 1- Estrutura das UN's da Efacec. Fonte: Efacec

2.4. Estrutura organizacional

Com uma estrutura organizacional direcionada para o constante trabalho em equipa, a EPS tem um sistema operacional dividido, primeiramente, entre a auditoria interna e a gestão de tecnologia. Numa segunda instância seguem-se as UN e as suas repartições para, então, a rede internacional dar o suporte necessário a todos os segmentos de negócio. De seguida existem os serviços corporativos, que agregam funções transversais a toda a empresa, garantindo a eficácia das operações diárias da Efacec. A estrutura organizacional é apresentada na figura 2.

A Efacec conta ainda com uma mesa de assembleia geral, um conselho de administração e uma comissão executiva. A assembleia geral elege o respetivo presidente e aponta a composição de remunerações, avaliações e nomeações ao longo da empresa. O conselho de administração define as estratégias de negócios mais relevantes para a atividade da empresa e, a comissão executiva discute resultados com todas as unidades de negócio.

A EPS, a 31/12/2017 teve como capital social 314.235.160€ e 62.847.032 ações, contando com um valor nominal por ação de 5€.

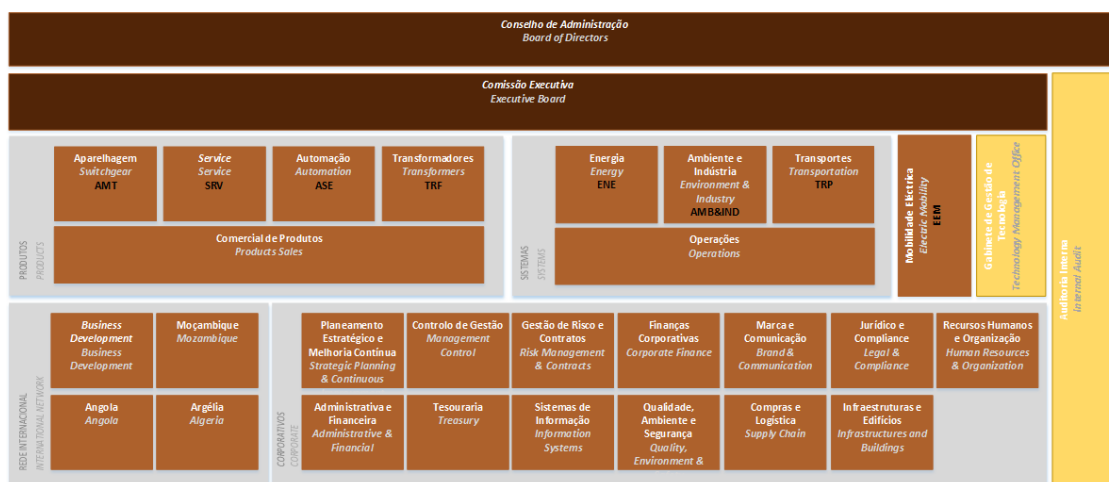


Figura 2 - Organograma da Efacec. Fonte: Efacec

2.5. Área de Business Development

O *Business Development* pode ser entendido, a longo prazo, como uma atividade que procura oportunidades estratégicas para um determinado negócio ou organização, definindo parcerias ou relações comerciais, identificando novos mercados de atuação para

os produtos e serviços inerentes.

O contacto com outras empresas e parceiros é feito regularmente, na medida em que são estreitadas relações para futuros negócios. Ademais, só desta forma é que, em contexto empresarial são acompanhados estratégias e planos de negócios internacionais. Para tal, e neste caso, foram recolhidos e analisados dados económicos dos sectores energia, ambiente, transportes e mobilidade elétrica em mercados pré-determinados, assim como foram caracterizados diferentes *stakeholders*, de forma a identificar possíveis *leads* e oportunidades para a formulação de estratégias de desenvolvimento de negócio.

Na EPS esta área está dividida por regiões - Europa, África, Ásia e Médio Oriente e Américas e Ibéria-, e por sistemas, ou seja, ambiente, energia e transportes, sendo que o *Business Development* é transversal a todas as unidades de negócio.

2.6. Análise financeira

Dado que a empresa passou por uma reestruturação das UN em 2015, esta análise financeira apenas incidirá sobre os anos de 2016 e 2017. Esta análise é feita por UN, na medida em que é possível obter uma visão mais concreta do EBITDA e do volume de negócios.

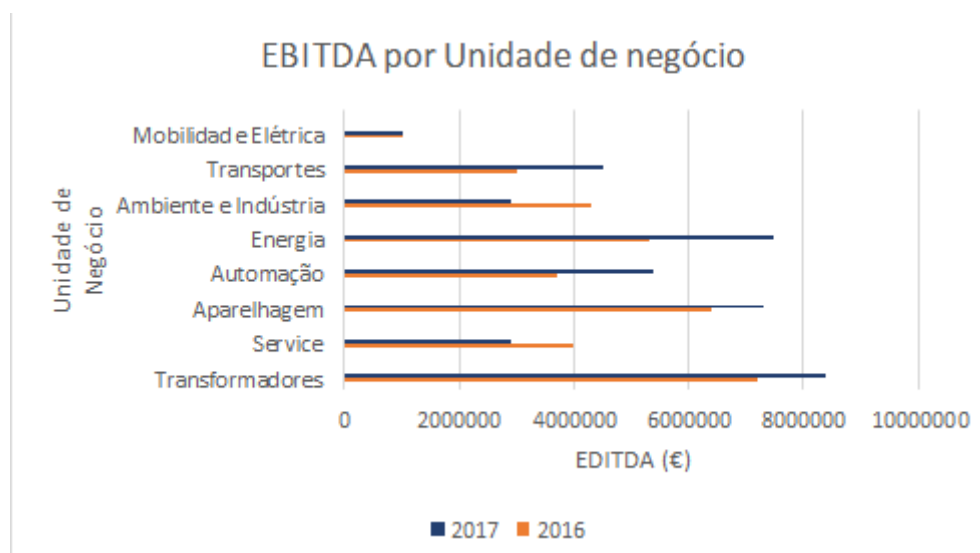


Gráfico 1 - EBITDA por Unidade de Negócio. Fonte: Elaboração própria

Pela análise do gráfico 1 com o resultado do EBITDA para os respetivos anos e por UN, é possível denotar que, num modo geral todas as UN obtiveram, resultados crescentes de 2016 para 2017, com a exceção do SRV e do AMB. Assim, as UN que ostentam um

EBTDA mais elevados para os anos de 2016 e 2017 são, por ordem decrescente, os TRF, a ENE e a AMT.

Relativamente aos anos de 2016 e 2017 e analisando em conjunto os gráficos 2 e 3, podemos obter uma visão para cada unidade de negócio sobre o seu volume de negócios e as suas encomendas.



Gráfico 2 - Resultados das Unidades de Negócio em 2017. Fonte: Elaboração própria

Mesmo tendo começado apenas em 2009 e estando em fase de evolução, a UN da EEM tem apresentado níveis de rentabilidade muito superiores ao esperado, sendo a UN com a maior taxa de crescimento, apresentando quase o duplicado o seu volume de negócios em 2017. Este facto deve-se à evolução geral no setor elétrico e do projeto *Electrify America* (EA). Ademais, a EEM obteve um EBITDA positivo que corresponde a 6% do valor das receitas em 2017, considerando ainda 1,1 milhões de euros em I&D, valor referente à abertura da nova fábrica da UN do EEM (ver Apêndice 2).

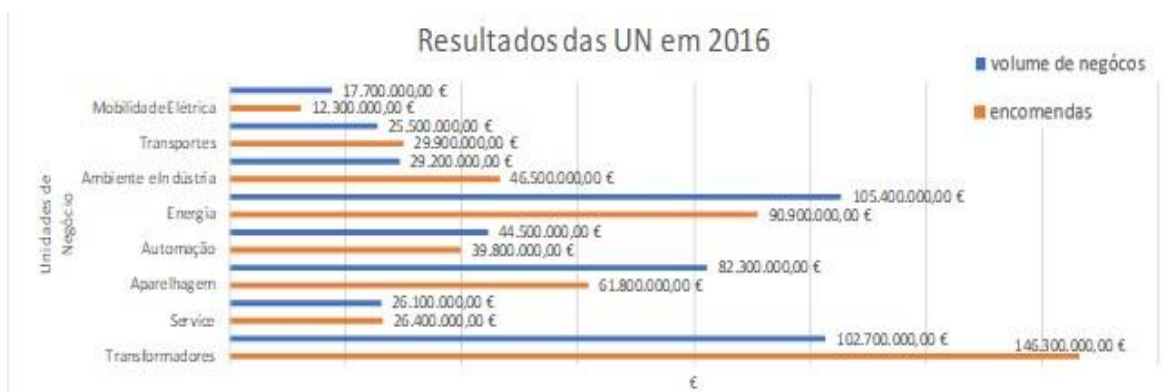


Gráfico 3 - Resultados das Unidades de Negócio em 2016. Fonte: Elaboração própria

Nesta análise é ainda de realçar a evolução do volume de negócios da UN dos TRP,

tendo sido registado um aumento aproximado de 60 milhões de euros. Esta expansão é justificada pelos projetos ganhos nos mercados da Dinamarca, com o projeto do metro de Odense e em Portugal, com o metro do Porto e Infraestruturas de Portugal.

Por outro prisma temos os resultados negativos, tanto para o volume de negócios como de encomendas, da UN do SRV, que confirmam os resultados do EBITDA. Esta quebra é justificada pela quebra de 3.5 milhões de euros no mercado de Moçambique face a 2016 e devido à quebra das encomendas nos mercados Espanhol e Angolano.

Parte II: Enquadramento teórico

3. Enquadramento teórico

Este capítulo destina-se à compreensão dos conceitos de Marketing, Orientação para o Mercado e do Planeamento de Marketing Internacional, o tema pelo qual este relatório de estágio se debruça. Mesmo que a literatura destes temas seja imensa foi procurado um enquadramento teórico sucinto como apoio ao presente relatório de estágio elaborado com a colaboração da Efacec, empresa inserida num mercado internacional. Neste contexto, foram ainda explorados os diversos conceitos de Marketing, os efeitos e consequências da Orientação para o Mercado, o mercado *Business-to-Business*, o Marketing Internacional, e o Planeamento no Marketing Internacional.

3.1. Conceito de marketing

Nos últimos 25 anos a definição de marketing tem vindo a mudar. Desde as primeiras definições têm sido adicionados novos campos e conceitos, como o marketing de serviços, o marketing de relacionamento e o marketing *Business-to-Business* (B2B), bem como o marketing orientado a bens de consumo (Grönroos, 2006).

Desta forma a *American Marketing Association* (2013) reviu o conceito de marketing definindo-o como *”the activity set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for costumers, clients, partners, and society at large”*.

Na perspetiva de Drucker (1973, p. 64-65), o marketing tem como missão tornar a tarefa de venda supérflua, sendo que o principal objetivo é conhecer os clientes de tal forma que os leques de soluções oferecidas se vendam por si mesmas. Na ótica de Lendrevie et al. (2015, p. 28) o marketing consiste no *“conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rendibilidade”*. Neste cenário Lambin (2000) defende que o marketing abrange necessariamente as carências humanas apresentadas pelo cliente, sendo que a sua identificação é imperativa para que as organizações procedam ao processo de regozijo dos clientes. Lambin (2000) defende ainda que esta satisfação só é alcançada pela permuta de produtos e serviços entre diferentes entidades e clientes.

Além dos autores acima referidos, Kotler e Keller (2006), Cravens e Piercy (2008) e McDonald e Wilson (2013) avançam que a ideia subjacente à definição de marketing assenta no encontro entre as necessidades dos clientes e a capacidade de resposta a essas necessidades por parte das empresas, a fim de cumprir os objetivos de ambas as partes.

Ao longo destas definições é possível denotar o facto de a satisfação do cliente formar o epicentro dos objetivos que uma empresa deseja alcançar. Assim, as empresas podem alcançar os seus objetivos satisfazendo ao longo do tempo as necessidades dos clientes (Dann, 2010).

Neste quadro é relevante a distinção entre marketing operacional e marketing estratégico. Para Lambin (2000, p.7-11) o marketing estratégico é definido como a “*dimensão análise*”, que tem como objetivo o seguimento dos mercados e a sua evolução, de forma a identificar os atuais e potenciais mercados e clientes alvo, adaptados aos seus recursos e saber-fazer; e define o marketing operacional como a “*dimensão ação*” do próprio conceito, ou seja, é a definição de futuras quotas de mercado e posicionamento empresarial, de forma a criar um aumento no volume de negócios, coordenando o marketing-mix da empresa. Assim, o marketing operacional é o “*braço comercial*” da empresa na medida em que visa operacionalizar de forma eficaz o marketing estratégico.

De salientar ainda o conceito de marketing-mix. O marketing-mix é, na verdade, uma lista de categorias de variáveis de marketing (Constantinides, 2006), criadas por Neil Borden em 1949. Este autor, devido a uma expressão de James Culliton, apresentou uma lista de 12 elementos que permitiram o desenvolvimento do marketing nas empresas.

Deste modo, McCarthy (1964) simplificou os 12 elementos do marketing-mix de James Culliton e criou os chamados “4P’s”:

- Produto: São o conjunto de elementos tangíveis e intangíveis que satisfazem o consumidor final aquando da sua aquisição;
- Preço: É o valor monetário cobrado aquando da compra de um produto ou serviço;
- Distribuição (Place): É a disponibilização ao mercado dos produtos e serviços para clientes, fornecedores e todos os participantes da cadeia logística;
- Promoção: É a informação sobre produtos e serviços e a forma como se realiza a sua venda.

3.2. A orientação para o mercado

3.2.1. Orientação para o mercado e os seus antecedentes

Visto que os mercados estão em constante mudança, é impreterível que as empresas e as organizações tenham uma visão bem delineada dos seus objetivos e estratégia de ação para fazer face a mudanças mais céleres.

Desta forma, as mudanças devem ser orientadas para o mercado. Kohli e Jaworski (1990, p.1) foram considerados os pais deste conceito, afirmando que “*uma organização orientada para o mercado é aquela, cujas ações são consistentes com o conceito de marketing*”. Estes autores explicam ainda que a orientação para o mercado envolve para “*a recolha de informação de mercado relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação entre os vários departamentos e a resposta de toda a organização a esta informação*” (Kohli e Jaworski, 1993, p.53-54).

Assim, Kohli & Jaworski (1990) definem três conjuntos fundamentais de atividades na orientação para o mercado:

- Geração de inteligência no mercado, nomeadamente as necessidades e desejos atuais e futuros dos clientes, sendo estas afetadas pela concorrência, tecnologia ou regulamentação;
- Disseminação de informação a todos os departamentos da organização e respetivos indivíduos, de maneira a alcançar resultados afirmativos na realização das necessidades do mercado e objetivos intrínsecos da organização;
- Capacidade de resposta em relação à informação recolhida relativa ao mercado, desenvolvendo planos de resposta e, implementando estes mesmos.

Para que uma organização se torne orientada para o mercado, é necessário reunir um conjunto de condições. A gestão de topo deve estar focada no mercado, enviando sinais a toda a organização das prioridades da empresa. Paralelamente, a gestão de topo deve estar disponível para correr alguns riscos, pois o lançamento de novos produtos é indispensável num mercado em mudança. Em todas as organizações é fundamental a existência de uma boa dinâmica interdepartamental, visto que os conflitos reduzem a orientação para o mercado. É ainda vantajoso um sistema de recompensas para os colaboradores baseado no mercado, sendo uma forma de focalizar a atenção das pessoas nas necessidades do mercado; embora a formalização e a departamentalização não pareçam

afetar a orientação para o (Kohli e Jaworski, 1993).

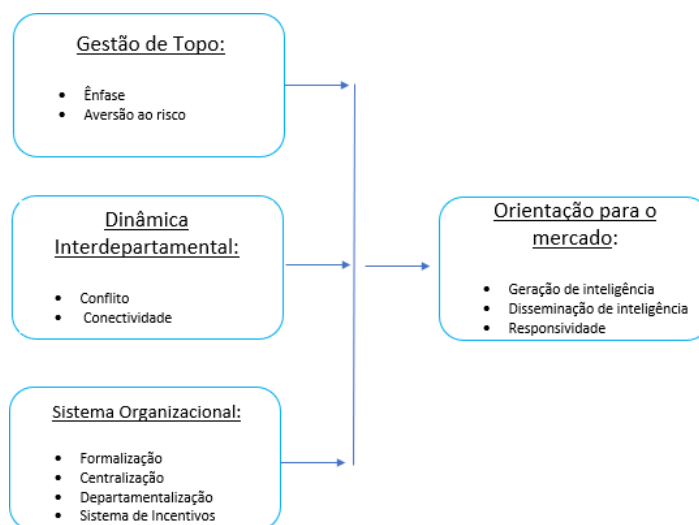


Figura 3 - Antecedentes da orientação para o mercado (adaptado de (Jaworski e Kohli 1993))

Narver & Slater (1990, p.21) detêm, também, um papel fundamental na temática da orientação para o mercado, definindo esta como “*a cultura organizacional que cria uma forma mais efetiva e eficiente dos comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, assim, um desempenho superior contínuo para o negócio*”. Definiram ainda três elementos comportamentais da orientação para o mercado:

- Criação de valor para os clientes, o que implica conhecer a cadeia de valor dos clientes, concebendo soluções de valor acrescentado;
- Orientação para os concorrentes, onde as empresas entendem as forças, fraquezas, capacidades e estratégias dos potenciais adversários;
- Coordenação interdepartamental, em que um uso estruturado e organizado dos recursos organizacionais eleva a criação de valor para o cliente.

A par das três componentes comportamentais, Narver e Slater (1990) consideram ainda dois fatores de decisão, sendo estes o fator de decisão de longo prazo e o nível de rentabilidade.

Anos mais tarde, Slater e Narver (1994) continuaram a sua abordagem acrescentando que a orientação para o mercado é um fator caracterizador da entrega incessante de valor elevado ao cliente, sendo que valor não é o que está intrínseco nos produtos e/ou serviços, mas o que os clientes retiram deles (Vandermerwe, 1996).

A perspetiva de Narver e Slater (1990) apresenta um cenário consistente com a primeiramente apresentada, a de Kohli e Jaworski (1990), visto que ambas as componentes comportamentais abrangem a importância da exploração de informação relativa ao mercado

de forma a que a coordenação das atividades inerentes crie um valor superior para o cliente.



Figura 4 - Orientação para o mercado (adaptado de (Narver e Slater 1990))

Ademais, ambas as abordagens expõem vantagens semelhantes, sendo ambas doutrinas adotadas por outros autores (Raju, Lonial, & Crum, 2011).

Noutra perspetiva, Lambin (2000), considera que existem cinco pontos chave da orientação para o mercado, designando-os de “5C’s”, ou seja, o cliente final, o cliente distribuidor, a concorrência, o clima socioeconómico e a coordenação interfuncional. Assim, durante esta análise é necessário que todas as partes integrantes influentes do processo de compras sejam incluídas, de modo a que empresas afetem os seus recursos para a satisfação das necessidades e expectativas de todos os intervenientes (Lambin, 2000).

Contudo, e sujeito a fatores de um ambiente interno ou externo, uma empresa pode preferir um grau mais alto ou mais baixo de orientação para o mercado (Kholi e Jaworski, 1990). O grau de orientação para o mercado pode ainda ser manipulado pelos objetivos estipulados, os recursos auferidos e as dinâmicas existentes (Dobni e Luffman, 2000).

Esta orientação para o mercado pode ser fundamental no processo de criação dos produtos ou soluções oferecidas pelas empresas. Numa situação de uma marca se destacar ou cativar mais o consumidor do que outras, este tende a comprá-lo mais do que uma vez, aceitando até pagar mais pelo produto. Assim, se uma empresa criar valor acrescentado nos seus produtos, melhora a sua posição competitiva no mercado (Kim e Hyun, 2011).

Desta forma, Dobni e Luffman (2000) afirmam que as empresas que têm uma orientação para o mercado têm uma tendência estratégica mais pró-ativa, construindo uma relação mais forte com os seus clientes. Acrescentam ainda que uma forte orientação para o mercado está diretamente relacionada com um desempenho superior das empresas (Dobni e Luffman, 2000). Além disso, Ngo e O'Class (2012) referem que as empresas que apostam

no desenvolvimento do marketing e, conseqüentemente na melhoria dos preços, distribuição, vendas e comunicação obtêm a oportunidade de criar valor superior de mercado, apostando na cocriação.

Nesta perspectiva, a orientação para o mercado é fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva. Barney (2012) persevera que a vantagem competitiva possibilita que qualquer empresa crie valor e que este não possa ser implementado pelos seus adversários. Por conseguinte, Porter (2008) acrescenta que para uma empresa obter vantagem competitiva deverá elucidar as suas metas, bem como pretende competir no mercado.

A vantagem competitiva proporcionada por uma orientação de mercado reside na cultura de uma organização. É por via dessa cultura que o marketing concebe um valor superior para os clientes, impulsionando a empresa a manter uma atmosfera de priorização e satisfação destes mesmos (Dobni e Luffman, 2000). De facto, o grande desafio remete-se para a identificação das relações entre os fatores da orientação para o mercado e as ações tomadas e implementadas pelo marketing; aquando da sua identificação estas podem ser tornadas nas futuras estratégias que elevarão a empresa a ter uma vantagem competitiva sustentável (Dobni e Luffman, 2000).

Finalmente, notamos que Kholi e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Atuahene-Gima (1996), Han et al., (1998), Dobni e Luffman (2000), Spillan e DeShields (2005) e, Keskin (2006) demonstraram nos seus estudos que existe um fator-chave para um desempenho superior nas empresas – as fortes culturas empresariais. Aliada às fortes culturas empresariais reside a inovação bem-sucedida (Kholi e Jaworski, 1990) e o trabalho interfuncional de equipa (Atuahene-Gima, 1996).

3.2.2. Consequências da orientação para o mercado

Ngo e O'Class (2012) afirmam que todo o processo de orientação para o mercado é imperativo para o crescimento das empresas. Neste sentido o cliente é sempre o árbitro do valor intrínseco dos produtos e/ou soluções oferecidas (Ngo e O'Class, 2012).

Vários autores mencionam diferentes consequências da orientação para o mercado. Contudo, as diferentes opiniões convergem sempre para a *performance* de negócio.



Figura 5 - Consequências da orientação para o mercado (adaptado de (Jaworski e Kohli 1993))

Performance empresarial

Para Kohli e Jaworski (1993, p.55) a orientação para o mercado é frequentemente apresentada como chave para melhorar a *performance* dos negócios das empresas, visto que estas “acompanham e respondem às necessidades e preferências do cliente”, podendo atuar em níveis mais exigentes. Na mesma lógica segue o raciocínio dos autores Narver e Slater (1990), em que a orientação para o mercado é determinante da rentabilidade da empresa, ou seja, as empresas que conferem um grau mais elevado de orientação para o mercado, outorgam uma rentabilidade de mercado também superior.

Este desempenho organizacional superior resulta de resultados positivos nos seguintes domínios de:

Colaboradores

O espírito de equipa, a satisfação do trabalho realizado e o comprometimento organizacional fazem parte de benefícios sociais e psicológicos dos colaboradores (Kohli e Jaworski, 1990). Aquando do trabalho interno conjunto pelos colaboradores das empresas para a obtenção do objetivo da satisfação dos clientes, estes alcançam o sentimento de ‘missão cumprida’, o que ostenta a emoção de família organizacional que promove o propósito de exceder as expectativas do mercado (Jaworski e Kohli, 1993).

Cientes

Como já foi dito anteriormente, para Kohli e Jaworski (1990), quanto maior o grau

de orientação para o mercado, maior é o valor criado e, portanto, maior a satisfação dos clientes. Assim, a orientação para o mercado pode dar origem a um valor superior nas soluções oferecidas, a uma satisfação superior por parte dos clientes e, conseqüentemente, aumentar a sua fidelização com a empresa.

Ngo e O'Class (2012) asseveram que a orientação para o mercado auxilia o desenvolvimento da inovação de uma empresa, contribuindo para que esta tenha uma *performance* superior no mercado e que estreite os seus relacionamentos com os clientes.

Ambiente

Para diversos autores já mencionados, quanto maior o grau de orientação para o mercado, maior a sua *performance* nele. As organizações que enveredam por esta via têm uma capacidade de resposta superior face às mudanças ocorridas nos mercados e, naturalmente de responder a novas exigências dos seus clientes. Esta capacidade de resposta também advém de uma forte relação em ocasiões de intensidade competitiva e turbulência tecnologia e de mercado (Jaworski e Kohli, 1993).

Inovação

Han, Kim & Srivastava (1998) afirmam que a inovação é importante ao nível das funções da gestão, estando relacionadas com a *performance* de negócio. Acrescentam ainda que uma execução apropriada da orientação de mercado encaminha a uma boa *performance* da organização.

Além disso, Ngo e O'Class (2012) referiram que a orientação para o mercado estava positivamente relacionada com a inovação de uma empresa, visto que ao serem desenvolvidos novos produtos e soluções, existe uma capacidade superior de entrar em novos mercados, dinamizando a organização.

3.3. Gestão no mercado de negócios – O mercado B2B

O *Mercado de Negócios* consiste nas organizações que compram produtos ou serviços a outra organização e que os incorporem no seu processo de fabrico para posteriormente serem vendidos, alugados ou fornecidos a outros (Kotler, 2000, p.262). As indústrias praticantes deste tipo negócio são empresas agrícolas, *utilities*, construção, distribuição e serviços.

Tumbull, Ford e Conningham (1996) consideraram que as empresas inseridas num ambiente de marketing *Business-to-Business* vêm a sua vantagem competitiva dependente da sua interação e estratégias focalizadas nos clientes, da sua evolução organizacional, dos contactos pessoais e do controlo interorganizacional e da sua gestão de *networking*.

Assim, o marketing B2B é caracterizado pela promoção de produtos e serviços junto de outras empresas ou organizações que, após a sua incorporação no seu processo de fabrico, revendem estes mesmos produtos ou serviços a outras entidades, ou então, que estes produtos e serviços apenas sirvam como suporte das mesmas operações ou atividades (Lindon e Lendrevie, 2011).

O marketing B2B é aplicado por empresas que não tenham apenas indivíduos como consumidores finais dos seus produtos e serviços, mas também outras organizações. Assim, este acarreta desafios diferentes dos do *Business-to-Consumer* (B2C), sendo que os *Business Markets* têm características distantes das dos mercados de consumo (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2000).

O mercado de negócios é um mercado com uma complexidade superior em relação ao mercado B2C, visto que envolve um número menor de compradores, mas que transacionam valores monetários mais elevados, a que se acrescenta uma complexidade técnica maior dos seus produtos e sistemas (Monroe, Rikala & Somervuor, 2015). Além disso, o negócio B2B envolve diferentes colaboradores de diferentes hierarquias, podendo estes divergirem entre si nos seus objetivos bem como face à organização como um todo (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2000). Aliás, são escassos os exemplos de um negócio empresarial ser composto apenas por um colaborador, visto que o processo de tomada de decisão tende a envolver diversas unidades de decisão, desde a sua conceção até à conclusão do negócio, onde cada colaborador tem a sua responsabilidade e função (Zimmerman e Blythe 2013; Wind, Webster, Frederick, 1972).

Noutra perspetiva, embora os mercados B2B e B2C tenham as suas diferenças, também existem semelhanças entre si. Monroe, Rikala e Somervuor (2015) afirmam que tanto para os mercados B2B como para os B2C, para que a satisfação dos clientes finais seja cumprida, os vendedores, grossistas e os retalhistas têm de estar por dentro de toda a cadeia *upstream*. Além disso, e não menos importante, todos os mercados empresariais são geridos por seres humanos, que têm emoções e diversas reações comportamentais consoante o ambiente ao qual estão expostos, particularmente nos processos de decisão (Monroe, Rikala e Somervuor, 2015), também estando os consumidores sujeitos à influência das suas emoções.

De seguida aborda-se o processo de compra nos mercados B2B. Kotler et al. (2000, p.214) definem a compra organizacional como “*processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção*”.

Ademais, a compra organizacional também é definida como um processo de tomada de decisão realizado por indivíduos influenciados por fatores tanto interiores como exteriores. Esta influência pode determinar o comportamento de compra organizacional, tendo como fatores decisivos os fatores individuais, sociais, organizacionais e ambientais (Wind, Webster, Frederick, 1972). O processo de decisão de compra organizacional é usualmente realizado por etapas, onde, em cada uma delas, decisões corporativas são tomadas. Numa empresa este processo é iniciado aquando do reconhecimento de uma necessidade ou de uma oportunidade futura (Hutt e Speh, 2010).

Assim, citado por Kotler (2000, p.271) e Robinson, Faris e Wind (1967) definiram que o processo de compra é iniciado quando a empresa reconhece as suas necessidades e que estas podem ser atendidas pela aquisição de um bem ou serviço. Estes autores identificaram oito fases no processo de compra:

- (1) Identificação do problema/ necessidade;
- (2) Discriminação da necessidade geral;
- (3) Especificação do produto;
- (4) Pesquisa de fornecedores;
- (5) Pedido de propostas;
- (6) Seleção de fornecedores;
- (7) Decisão de compra;
- (8) Avaliação da *performance*.

A perceção dos comportamentos de compra das empresas é crucial para que as empresas vendedoras obtenham bons resultados nos mercados B2B, visto que as compras organizacionais despertam decisões mais racionais do que nos mercados de consumo (Zimmerman e Blythe 2013).

3.4. Planeamento no marketing internacional

3.4.1. Introdução ao planeamento internacional

Nos dias que correm é imperativo que as empresas não limitem a sua ação ao seu país oriundo, sendo que o marketing internacional se torna fundamental para elas. Neste contexto o marketing internacional envolve a concretização de uma ou mais decisões do marketing-mix fora do país de origem (Doole e Lowe, 2008).

O marketing internacional é o “*processo de planear e conduzir transações através das fronteiras nacionais para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações*” (Czinkota e Ronkainen, 2013, p.6), sendo que a principal diferença seja o facto de o marketing internacional ocorrer além-fronteiras.

Assim, marketing internacional envolve operar em vários mercados de países estrangeiros, em que fatores como estruturas de custo, preços, oportunidades de infraestruturas podem diferir significativamente em relação ao existente no mercado doméstico da empresa (Doole e Lowe, 2008, p.5-6).

Doole e Lowe (2008) distinguiram ainda dois níveis de marketing internacional:

- Simples: o marketing internacional envolve o facto de a empresa tomar decisões de marketing-mix além das fronteiras do país de origem;
- Complexo: o marketing internacional arquiteta as instituições de fabrico e as estratégias de marketing que lhes estão inerentes, não só no país de origem da empresa, mas mundialmente.

Em termos empresariais, e mais direcionado a empresas altamente exportadoras, é essencial uma pesquisa dos mercados. A pesquisa de marketing internacional pode incidir na tomada de decisão aquando da deliberação sobre avançar ou não para um mercado externo (Craig e Douglas, 2005). A complexidade das decisões de marketing internacional está relacionada com a dificuldade em projetar e implementar os resultados de pesquisas, uma vez que as mudanças nos mercados internacionais são inesperadas (Craig e Douglas, 2005).

Nesta perspetiva é importante que as empresas, após a sua pesquisa, planeiem as suas metas e escolham a sua melhor forma de atuação em mercados novos e em mercados já estabelecidos, o que consubstancia o processo de planeamento (Doole e Lowe, 2008, p.22). Estes dois autores explicam que o processo de planeamento tem como objetivo a resposta a três perguntas:

1. Onde é que a empresa está?
2. Que objetivos é que a empresa quer atingir?

3. Como é que a empresa pode atingi-los?

O planeamento de marketing (e, generalizando, o planeamento de negócios) pode ser considerado como um conjunto de técnicas que, depois de uma análise primordial, auxiliam a organização a obterem uma vantagem competitiva no seu mercado (Pulendran, Speed e Widing, 2003; Ball, D., McCulloch, W., Frantz, P., Geringer, J., & Minor, M., 2004). Cooper (2000, p.1) afirma que o planeamento começa com a análise da situação em que as organizações se deparam.



Figura 6 - Formulação da estratégia global de marketing internacional (adaptado de (Czinkota e Ronkainer 2013; Viana e Hortinha, 2009))

O conhecimento do ambiente que rodeia a organização possibilita um planeamento das atividades seguintes numa organização e facilita a tomada de decisão por parte da gestão de topo, visto que assim é possível obter uma visão mais clara do mercado e da sua posição competitiva relativa aos seus concorrentes, procurando, não só a sua sobrevivência, mas ser bem-sucedida no mercado nacional e internacional (Pickton e Wright 1998).

3.4.2. Etapas no planeamento internacional

Dadas as oportunidades e desafios proporcionados pelas novas realidades do mercado, a gestão deve impulsionar o planeamento estratégico, que terá como objetivo potenciar o desempenho organizacional pela combinação entre os mercados com os produtos de forma mais eficaz e eficiente. Este planeamento estratégico, resumido na Figura 6, pode contemplar diversos estágios do processo de planeamento, sendo que estes podem ocorrerem simultaneamente (Czinkota e Ronkainer, 2013; Doole e Lowe, 2008). Doole e Lowe (2008) referem ainda que pontos como o *feedback* e o controlo podem levar a que o processo de

planeamento estratégico seja reiniciado.

O planeamento estratégico contribui positivamente para o desempenho financeiro e para objetivos não financeiros. Nestes benefícios estão incluídos fatores como o aumento da eficácia no lançamento de novos produtos, a eventual redução de custos de fabricação, o aumento da qualidade dos produtos e, internamente, o aumento da compreensão das diferentes unidades de negócio e sua coesão (Czinkota e Ronkainer, 2013).

Neste contexto apresentam-se as etapas para o planeamento dos negócios internacionais, sendo iniciada com a análise de mercado e da concorrência, a análise interna, a análise SWOT, a decisão da melhor forma de entrada nos países estrangeiros elaborando uma estratégia competitiva e definindo os segmentos alvo, a escolha do marketing-mix de atuação e, por fim, a organização da forma como o marketing internacional se vai processar, elaborando a estrutura operacional e estipulando as bases do o controlo necessário para que a implementação do marketing internacional seja bem-sucedida (Czinkota e Ronkainer, 2013; Viana e Hortinha, 2009).

Avaliação e ajuste da principal estratégia

O planeamento estratégico dos negócios internacionais, tal como descreveu Czinkota e Ronkainer (2013), deve começar com uma definição clara do negócio para o qual a estratégia deve ser desenvolvida. Geralmente as decisões são baseadas na *strategic business unit*², que procura responder às similaridades do mercado de produtos com base nas:

1. Necessidades ou desejos a serem atendidas;
2. Clientes finais a serem segmentados; ou
3. Produto ou serviço usado para atender às necessidades de clientes específicos.

Análise do mercado e concorrência

Primeiramente as empresas devem analisar fatores como o seu nível de controlo nos mercados internacionais e a sua capacidade de resposta, na medida em que devem avaliar as suas próprias capacidades e conseguir prever como essas mudanças, sobre as quais não têm qualquer controlo, podem ajudar ou prejudicar o alcance dos seus objetivos (Doole e

² *Strategic Business Unit* (SBU) – traduzindo, esta é a unidade de negócios estratégicos.

Lowe, 2008). Isto justifica-se devido ao facto de os mercados serem influenciados por fatores que lhes são intrínsecos, criando a mnemônica SLEPT (*Social, Legal, Economical, Policial, Technological*) (Paliwoda e Thomas, 2013, p.618):

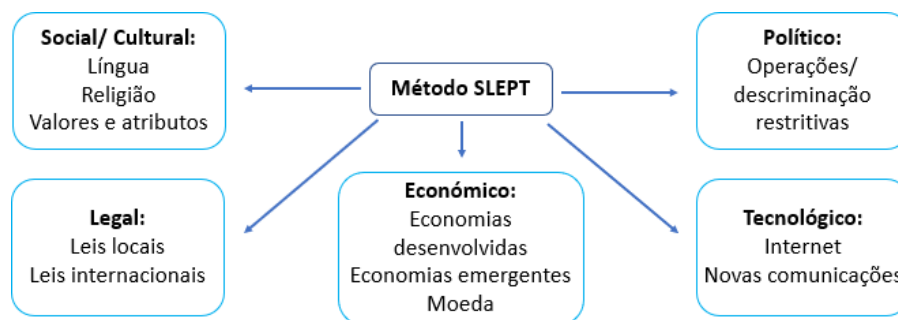


Figura 7 - Influências ambientais no marketing internacional (adaptado de (Doole e Lowe 2008))

É importante que os planos estratégicos de atuação nos mercados contemplem informações de como lidar com culturas desconhecidas, de como atuar nas redes diplomáticas, de como obter os melhores resultados consoante as economias de atuação, da melhor forma de estabelecer contratos legais e de como obter vantagem competitiva relativamente a tecnologias estrangeiras, de forma a que as empresas consigam desenvolver estratégias bem-sucedidas no longo prazo (Doole e Lowe, 2008, p. 23).

Czinkota e Ronkainen (2013) explicam que para além da necessidade de compreender as características dos mercados além-fronteiras é imperativo planear a forma de abordagem em novos mercados, ou seja, compreender as características dos potenciais clientes e os seus requisitos de escolha, de forma a eliminar/mitigar o poder dos potenciais concorrentes. Outro aspeto importante passa pela perceção do sucesso da concorrência nos países em que a organização está a concorrer, analisando o que ainda precisa de ser feito para preencher as lacunas do mercado, segmentando os clientes finais de forma a atender especificamente às suas necessidades (Czinkota e Ronkainen, 2013). Esta primeira fase do processo de planeamento no marketing internacional requer a participação dos departamentos de produção, finanças, compras, marketing e da gestão de topo.

Numa segunda fase deve ser estudada a seleção dos canais de distribuição para cada um dos mercados. A escolha do acesso ao mercado e a seleção dos canais de distribuição a utilizar são fundamentais na medida em que, posteriormente, irão influenciar as ações ao nível do marketing-mix. Ademais, esta é fulcral visto que decisões menos favoráveis podem levar a uma má imagem da empresa perante os consumidores, diminuindo a sua credibilidade e as suas vendas (Viana e Hortinha, 2009).

Neste contexto, a análise do mercado e da concorrência passa também pela consideração das barreiras à entrada e da melhor forma de como é que a empresa as pode contornar entrando no mercado. A estratégia competitiva deve ser ajustada à realidade empresarial de cada mercado, tendo em conta que cada estratégia deve ser planeada para cada produto e para cada um dos mercados (Root, 1998). Os autores Viana e Hortinha (2005) sugeriram que a entrada nos mercados internacionais fosse analisada da seguinte forma:

- Produção no mercado doméstico: Através da exportação direta e indireta;
- Produção no exterior: Através de contratos de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviços e gestão, consórcios, alianças estratégicas e *joint-ventures*.

Análise interna

Numa primeira fase é ainda imperativo que as empresas procurem avaliar os seus recursos internos (Fleisher e Bensoussan, 2003), uma vez que estes determinam a capacidade de uma empresa obter vantagem competitiva nos mercados internacionais (Czinkota e Ronkainen, 2013).

Assim, os recursos organizacionais devem ser direcionados para uma escolha estratégica, na medida em que determinam a capacidade de uma empresa sustentar a sua vantagem competitiva nos mercados globais. Nesse estágio é importante que a empresa avalie os seus recursos e a necessidade de mudança. Isto significa fazer uma avaliação rigorosa da estrutura organizacional e avaliar futuras expansões a nível global ou regional, bem como a criação do melhor ambiente competitivo. Desta forma é possível a identificação dos pontos fortes e fracos dentro de uma empresa, recorrendo à sua *performance* no mercado e à avaliação dos seus recursos internos.

A análise interna é essencial na medida em que, após este estudo dos recursos internos, se encontrada alguma inconformidade, a empresa consiga efetuar as mudanças necessárias numa fase preliminar (Czinkota e Ronkainen, 2013).

Análise SWOT

Reunindo as análises externa e interna pode ser elaborada uma matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), o que ajudará na definição dos objetivos empresariais (Ellis, 2011). Esta matriz identifica os pontos fortes e fracos e as oportunidades

e ameaças de o(s) mercado(s) em que a empresa atua (Fleisher e Bensoussan 2003).

Os pontos fortes e fracos estão muitas vezes associados às soluções e produtos que a empresa coloca como disponíveis no mercado, enquanto que as oportunidades e as ameaças são referentes a fatores externos das empresas (Dyson 2004).

O objetivo destas análises passa pela facilidade da tomada de decisão por parte dos gestores empresariais, ou seja, de forma que seja possível uma análise de mercado e aspetos diferenciadores da empresa tal que esta consiga obter vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Srdjevic, Bajcetic e Srdjevic 2012).

Idealmente, é nesta fase em que as unidades estratégicas têm a responsabilidade e autoridade do estabelecimento de objetivos contando com a participação da gestão de topo e dos departamentos de marketing, produção, finanças, distribuição e compras (Czinkota e Ronkainer, 2013). Os objetivos devem ser fixados consoante as expectativas dos diferentes *stakeholders*, os recursos e capacidades da empresa e da sua atual situação (Doole e Lowe, (2008).

Estratégia competitiva

O primeiro passo que uma empresa deve dar para formular a sua estratégia global é a escolha da sua forma competitiva nos diversos mercados e, seguidamente, a escolha dos países nos quais vai apostar (Czinkota e Ronkainen, 2013). Assim, a estratégia internacional é definida como “*a forma como as empresas fazem escolhas funcionais sobre o desenvolvimento e a implementação de recursos escassos no plano internacional*” (Ball et al., 2004, p.464).

Czinkota e Ronkainen (2013, p.196) explicam que a escolha da estratégia competitiva, especialmente para mercados globais, pode seguir uma das três opções:

- (1) Liderança pelo custo, onde através de economias de escala e um controlo de custos internos, a empresa oferece uma solução com um valor menor que o da concorrência;
- (2) Diferenciação, opção demarcada pela singularidade do serviço da empresa, como por exemplo, o *design* das suas soluções e o serviço pós-venda;
- (3) Foco, que é definida pelo seu destaque nos segmentos industriais, onde a orientação pode ser pela diferenciação ou por uma liderança de custos reduzidos.

A escolha da forma de atuação nos mercados deve ter em consideração a obtenção da vantagem competitiva (Czinkota e Ronkainen, 2013), sendo que esta é a chave para a obtenção de uma performance superior no mercado (Murray, Gao & Kotabe, 2011).

Czinkota et al. (2009, p.58) aponta quatro competências ou habilidades que uma organização deve adotar para ser bem-sucedida na sua competição internacional ao nível da vantagem competitiva, sendo eles;

- (1) A criação de valor para os clientes e que estes estejam dispostos a pagar para a obter;
- (1) O desenvolvimento de competências tão raras que elevem a vantagem competitiva;
- (2) Que essas competências e habilitações sejam difíceis de imitar ou substituir; e
- (3) Que a organização esteja organizada de forma a que seja possível explorar todo o seu potencial, tornando as suas competências valiosas, raras e difíceis de imitar.

Segmentação

A segmentação dos mercados passa pelo reconhecimento de quais são os mercados mais apelativos de atuação de uma empresa tendo em conta as características próprias e a possível concorrência a enfrentar nesses mercados (Ricciardi e Britto, 2013; Czinkota e Ronkainen, 2013).

Assim, as empresas, primeiramente fazem o seu *targeting*, ou seja, selecionam os segmentos de mercado onde irão atuar (Silva, 2015), ajustando de alguma forma os seus programas de marketing pré-estabelecidos (Czinkota e Ronkainen, 2013).

Silva (2015) acrescenta que para a seleção dos segmentos alvo da empresa é importante ter em conta o quão atrativo é um mercado (tanto a nível de crescimento como de concorrentes e produtos, complementares e/ou substitutos), o investimento (relativo aos recursos da empresa em I&D) e as competências necessárias para satisfazer os segmentos-alvo.

De acordo com Singh (2012) e Czinkota e Ronkainen (2013) é possível agrupar mercados que sejam mais homogêneos de acordo com as variáveis do marketing-mix, de forma a que a estratégia de marketing utilizada seja padronizada em relação aos segmentos-

alvo que a empresa deseja atuar de forma a obter vantagem competitiva em relação à sua oferta (ver Anexo 1):

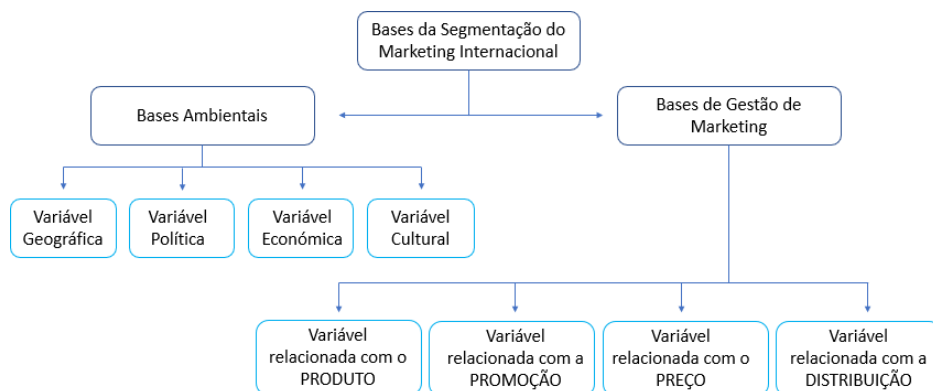


Figura 8 - Bases da Segmentação do marketing internacional (adaptado de Baalbaki e Malhotra (1993))

➤ Produto:

Reflete o grau em que os produtos e/ ou serviços são baseados na cultura de um país, a posição que ocupam no quotidiano dos indivíduos e o seu consumo, bem como os seus atributos. O planeamento relativo aos produtos envolve a tomada de decisão que irá definir a sua comercialização, tendo em conta:

- A tecnologia inovadora associada ao desenvolvimento dos produtos (I&D e *design* inovador);
- O valor agregado ao produto, ou seja, que este ultrapasse as expectativas e satisfaça as necessidades dos clientes;
- O serviço pós-venda, como por exemplo, a garantia, mantêm os clientes satisfeitos na medida em que podem confiar na marca.

Deste planeamento surge a necessidade de que os produtos oferecidos pelas empresas estejam de acordo com as necessidades dos consumidores, enquadrando nas diferentes culturas, comportamentos de compra e mercados (De Mooij, 2010). Assim, Viana e Hortinha (2009) sugerem uma classificação dos produtos em:

- Produtos locais: São referentes apenas ao mercado nacional onde a empresa se insere. Estes produtos não possibilitam o aproveitamento de economias de escala e a transferência da capacidade de gestão do produto local;
- Produtos internacionais: São produtos de comercialização em mercados para além do nacional, onde pode existir uma menor sensibilidade relativamente ao meio envolvente;

- Produtos globais: São produtos desenhados com o intuito de responderem às necessidades do mercado global. As empresas que os comercializam são pressionadas para que invistam em I&D visto que, quando a concorrência aumenta, os custos de I&D dos produtos podem ser reduzidos, desenvolvendo produtos globais.

➤ Promoção:

As atividades de promoção destinam-se à comunicação externa da empresa de forma a que os clientes sejam persuadidos a adquirir os seus produtos (Czinkota e Ronkainen, 2013). De seguida a empresa escolhe o canal de distribuição mais adequado para fazer a promoção do seu produto com o intuito de aumentar as suas vendas.

Viana e Hortinha (2009) consideram que a promoção pode assumir as seguintes formas:

- Publicidade: É um dos muitos meios de comunicação disponíveis para que uma empresa transmita, aos seus potenciais clientes, as informações que poderão sensibilizá-los mais a adquirir os seus produtos (rádio, *outdoor*, jornais, internet, etc.); a publicidade é uma forma de comunicação unilateral que tem um ‘pagante’ claramente identificado e que visa influenciar os compradores veiculando a comunicação através de meios impessoais;
- Venda pessoal: É a forma de promoção nacional mais cara, no sentido de investimento dos vendedores locais. Internacionalmente ganha uma forma mais relevante para a empresa do que ao nível doméstico. Isto deve-se à existência de restrições publicitárias e a disponibilidade dos próprios *media*;
- Promoções: São uma forma de persuasão que tem uma natureza de curto prazo que visa estimular o escoamento da oferta de uma empresa, como as feiras, os concursos, os cupões, as amostras, os prémios ou ofertas incluídas nos produtos e serviços; de salientar que as feiras, regionais, nacionais ou internacionais, têm como objetivo o alcance de um público superior do setor alvo, sendo que as empresas podem auxiliar-se de expositores e conferências. As feiras internacionais proporcionam o contacto direto com potenciais clientes, fornecedores, parceiros, o conhecimento de novos produtos e a promoção dos da empresa;
- Relações Públicas: “*envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em*

particular” (Kotler e Keller, 2010, p.593), que têm como público-alvo os consumidores, os acionistas, o Governo, os *media*, os consumidores (entre outros); destaca-se os seguintes meios:

- Lobby: Remete-se para a influência sobre as autoridades para que tomem as suas decisões de forma a favorecer as atividades da empresa;
- Patrocínio: Ato ou efeitos de ajudar, apoiar, subsidiar ou financiar pessoas, grupos ou instituições que não têm capacidade de se financiar ou desenvolver sozinhos. Os patrocinados procuram, em troca do que têm para oferecer, no geral, uma quantia monetária;
- Mecenato: Verifica-se quando o mecenas, oferece uma proteção mais ou menos desinteressada às artes, cultura e ciência, sendo esta ação caracterizada de utilidade pública. Este ato é regulado por lei, oferecendo ao mecenas quantias relativas as verbas investidas;
- Marketing direto: é a promoção através de qualquer meio de comunicação pessoa a pessoa, sem existir contacto face-a-face, garantindo a exposição a indivíduos identificáveis em um público-alvo escolhido em troca do preço de divulgação da mensagem mais o custo de produzir os materiais associados (Baker e Hart, 2008).

➤ Preço:

Questões como a sensibilidade ao preço dos clientes e o seu poder de compra são importantes, visto que o preço é o valor monetário que o cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço. O preço é determinado consoante os custos de produção e comercialização do produto, da sua diferenciação e valor inerente para o cliente final (McDonald e Sharp, 2000).

Ball et al. (2004, p.545) referem que nos mercados internacionais a questão do preço é mais complexa, na medida que a gestão deste deve ter em conta:

- Preço nacionais estrangeiros: São preços que são domésticos noutro país, ou seja, variam consoante o país onde os produtos são comercializados. Visto que os bens não entram todos nos mesmos mercados e ao mesmo tempo, nos mercados onde este processo é introdutório, é possível cobrar um preço mais elevado de “*desnatação*” ou um valor mais baixo de “*penetração*”. Quando é atingida a maturidade ou o declínio, o preço pode

ser reduzido. Como o ciclo de vida varia entre os mercados e os próprios produtos, os preços também serão diferentes;

- Preços internacionais: Envolvem a fixação de preços para bens que sejam produzidos num país, mas vendidos noutro. Nos preços internacionais estão incluídas as exportações e, mais especificamente, as vendas intercooperativas, vendas essas caracterizadas na compra de bens pelas empresas subsidiárias à empresa mãe, importando o restante;
- Preços globais: Tal como os produtos globais é necessário que estes tenham um valor monetário no mercado. O estabelecimento deste preço é dependente da política de preços que as empresas globais estão dispostas a seguir;
- Preços de transferência: Estão relacionados com o preço pelo qual as diferentes entidades de uma empresa (filiais e casas-mãe) estão dispostas a transferir os seus bens.

➤ Distribuição:

A distribuição é o processo pelo qual o produto se desloca desde a produção até ao seu comprador final. A definição dos canais de distribuição envolve a tomada de várias decisões, nomeadamente a definição da intensidade distributiva (Coelho, 2013):

- Distribuição intensiva: Envolve a distribuição do produto através de todos, ou quase todos os pontos de venda possíveis numa determinada região;
- Distribuição exclusiva: Ocorre quando a distribuição de um produto é feita via um único intermediário numa certa região;
- Distribuição seletiva: Acontece quando a distribuição de um produto é feita por um número limitado de intermediários numa certa região.

Embora a gestão das empresas prefira ter a sua distribuição padronizada, Ball et al. (2004, p.547) elucidam que existem duas restrições a esta padronização, a variação na disponibilidade de membros entre os mercados e a variação da influência das forças ambientais. Estas restrições levam à existência de uma política de distribuição mais abrangente que as filiais das empresas adaptam às condições locais (Ball et al., 2004, p.547; Doole e Lowe, 2008, p.334).

Desenvolvimento da estratégia global de marketing

As empresas que desenvolvem uma estratégia global de marketing têm que definir a sua estratégia de atuação internacional, fazendo opções relativas não só a uma única área (como por exemplo, marketing, produção ou logística), mas sim decisões que englobem todas as áreas e atividades de uma empresa (Ball et al., 2004 p.465).

Czinkota e Ronkainen (2013 p.202) explicam que estas decisões devem ter em conta a melhor utilização dos recursos das organizações para superarem os desafios da globalização, sendo que as decisões relacionadas com marketing deverão ser analisadas em quatro áreas:

Grau de padronização na oferta do produto:

Devido à globalização passou a existir a necessidade de padronizar a oferta dos produtos. Os produtos de tecnologia de informação requerem elevados requisitos de energia, diferentes configurações, manuais de instruções e regulamentações locais. Desta forma a padronização dos produtos pode resultar em economias de custos.

Programa de marketing além do produto:

Além das variáveis comuns de um programa de marketing, como os elementos estratégicos na natureza dos produtos (como o posicionamento) e os elementos táticos necessários (como a distribuição), é importante que estes programas tenham também elementos locais na sua constituição.

Localização e extensão das atividades de valor agregado:

A globalização veio reduzir custos internos das empresas na medida em que, em vez de uma empresa duplicar os seus fatores de exploração, vai concentrá-los nas suas atividades, reduzindo custos e agrupando a sua produção, e outros custos de exploração, num só sistema. Esta redução e a busca de melhores métodos de transporte faz com que os *marketeers* concentrem o seu atendimento ao cliente em vez de estarem presentes em todos os mercados do segmento-alvo.

Movimentos competitivos:

Uma empresa com múltiplas bases de operação, sendo elas de presença regional ou global, tem de ter profissionais de marketing aptos a conquistarem o mercado onde estão presentes e que saibam ganhar uma vantagem competitiva no mesmo de forma a

defenderem-se dos seus concorrentes.

A problemática dos movimentos competitivos é uma questão fundamental visto que, se um concorrente ganhar uma posição mais favorável no mercado do que a empresa, os potenciais clientes podem classifica-la como dúbia, perdendo a sua vantagem competitiva e destaque no mercado.

Estrutura organizacional

A função da estrutura organizacional é fornecer uma estrutura na qual os objetivos pré-estabelecidos sejam futuramente alcançados (Czinkota e Ronkainen, 2013) e permitam à gestão a liderança e que direcionem e controlem a sua organização (Doole e Lowe, 2008).

Variáveis como a dimensão do negócio, o número de mercados onde atua, os seus objetivos, a natureza dos seus produtos e serviços e a experiência internacional da empresa, foram identificadas por Terpstra e Sarathy (1999) como variáveis que influenciam a escolha da estrutura organizacional de uma organização.

Czinkota e Ronkainen (2013 p.218) apontam cinco tipos de estruturas globais empresariais (ver Anexo 2):

- Estrutura global de produtos, em que as divisões de produtos são responsáveis por toda a fabricação e comercialização em todo o mundo;
- Estrutura geográfica global, em que as divisões geográficas são responsáveis por toda a fabricação e comercialização em suas respectivas áreas geográficas;
- Estrutura funcional global, onde a produção, marketing, finanças e recursos humanos (áreas funcionais) são responsáveis pelas operações mundiais de suas próprias áreas funcionais;
- Estrutura global de clientes, na qual as operações são estruturadas com base em grupos distintos de clientes em todo o mundo;
- Estrutura mista - ou híbrida - que pode combinar as outras alternativas.

Controlo

Usualmente as empresas bem-sucedidas utilizam diariamente o controlo como medida de correção, avaliação de *performance* e meio de recompensas aos seus colaboradores. O controlo é mais importante nas empresas que apostam e que têm as suas

atividades em mercados internacionais do que as empresas que têm a sua atividade num só país, uma vez que lidam com culturas e métodos de trabalho díspares e moedas e taxas diferentes, requerendo de um controlo mais efetivo (Ball et al., 2004).

Alguns autores como Czinkota e Ronkainen (2013) e Kidger (2002) explicam que quando uma organização deseja formular um sistema de controlo deve considerar os custos desse mesmo controlo e calcular os benefícios que dele poderão advir. Estes autores explicam ainda que qualquer tipo de sistema de controlo exige investimentos na estrutura da empresa, quer a nível de formações dos colaboradores ou pelo facto de que este pode ser errôneo ou consumir muito tempo, podendo retardar o processo de implementação da estratégia da empresa.

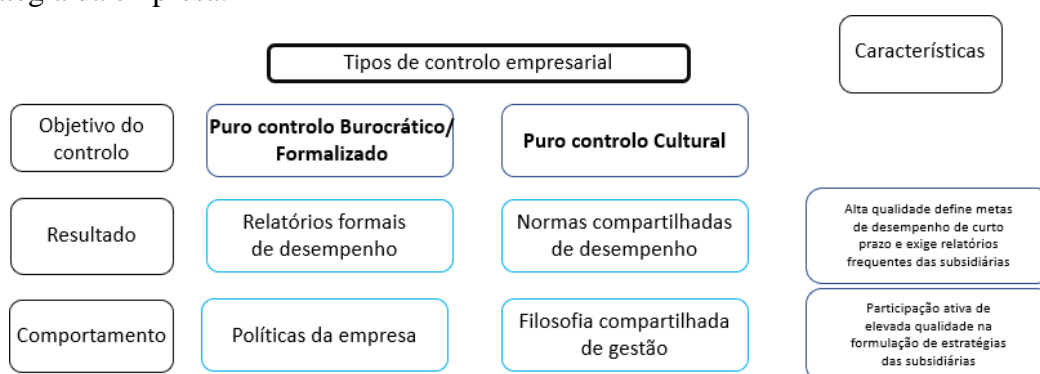


Figura 9 - Tipos de controlo empresarial (adaptado de (Kidger, 2002; Baliga e Jaeger, 1984))

É ainda fundamental que o sistema de controlo meça, não só de forma geral os resultados de uma empresa, mas que tenha em conta o desempenho individual dos colaboradores, visto que estes são a parte fundamental da organização. A implementação de um sistema de recompensas pode levar à motivação pessoal, melhorado o desempenho de cada colaborador, que por sua vez aumenta a performance da organização (Kidger, 2002).

Em ambos casos é exercido sempre o controlo e, seja qual for o sistema adotado, é importante ter um *benchmarking* interno – transmite e compartilha práticas mais vantajosas para uma empresa de forma a reduzir custos (Czinkota e Ronkainen, 2013).

Citado por Czinkota e Ronkainen (2013, p234), Kidger (2002) e Baliga e Jaeger (1984) admitem dois tipos de controlo empresarial:

➤ Controlo Burocrático/ Formalizado:

- Sistema internacional de orçamentação e planeamento:
 - Alocação de recursos entre as subsidiárias;
 - Planeamento da capacidade produtiva;
 - Avaliação das empresas subsidiárias;
 - Comunicação interna na organização;

- Sistema de relatórios funcionais;
 - Manuais de políticas internas de desempenho funcional;
 - Políticas de recrutamento, treino interno e despedimento;
 - Relatórios internos de empresas subsidiárias.
- Controlo Cultural:
 - Processo de socialização e integração interno:
 - Construção de uma missão e visão comuns;
 - Treino pessoal corporativo;
 - Visitas regulares a todas as sedes, subsidiárias e restantes instalações da organização – promoção do sentimento de pertença;
 - Medidas de desempenho qualitativas e quantitativas:
 - Pagamento de bónus anuais;
 - Trabalho forte de equipa.

Sendo esta a etapa final do planeamento no marketing internacional, deve ser criado um sistema de *feedback* eficaz, de modo a controlar as ações realizadas. Assim, o sistema de *feedback* e controle devem ser considerados como parte integrante de todo o processo de planeamento dos negócios, sendo essenciais para garantir que os planos de marketing não sejam apenas implementados, mas que sejam apropriados para o ambiente internacional em que estão inseridos (Doole e Lowe, 2008).

Estes autores consideram três elementos fundamentais no processo de controlo:

- Definição de padrões: Relevante para as metas corporativas, tais como o crescimento económico e lucros, o retorno sobre o capital e nas vendas. Estes padrões devem ser mensuráveis, compreensíveis e possíveis de alcançar, adaptados ainda a casa país;
- Desempenho dos padrões: Forma de garantir um *feedback* rápido através de relatórios, reuniões e forma de assegurar o seguimento do plano de marketing, através da análise dos clientes, linhas de produtos e auditorias. Também é usado o *benchmarking*, uma vez que permite comparações de vários aspetos do negócio, como eficiência de distribuição, tempos de resposta de clientes, níveis de serviço e reclamações;
- Correção dos desvios: Quando são detetados desvios do que foi inicialmente planeado é necessário que sejam tomadas medidas de correção, seja pela alteração do plano ou pelo departamento encarregue de executar o plano.

Parte III: O estágio

4. O estágio

Neste capítulo são discutidas as atividades desenvolvidas durante o estágio, começando por uma descrição detalhada das funções desempenhadas e é dado o exemplo concreto do projeto *Electrify America*, descrevendo as fases do seu planeamento.

4.1. Descrição das atividades

4.1.1. Fase de integração

De forma a compreender melhor as metodologias e filosofias da Efacec foi necessário um trabalho contínuo de aprendizagem, uma vez que estaria exposta a novos termos técnicos e especificações complexas das quais não tinha bases.

Em jeito de ambientação e integração, durante as minhas duas primeiras semanas tive o privilégio de visitar as fábricas de cada UN acompanhada de comerciais que me explicaram o funcionamento, produção, logística e vendas da sua UN.

O trabalho desenvolvido na Efacec passou, então, inicialmente, pela elaboração de relatórios/ fichas de mercado dos países europeus (ver Anexo 3) para a análise de quais seriam os mercados mais apelativos para desenvolver algum projeto ou para efetuar uma candidatura para concursos públicos nos mercados da energia, ambiente, transporte e/ou mobilidade elétrica. Estes relatórios eram baseados em informações provenientes da *Bloomberg*, *Navigator Consulting*, *Global Data*, entre outros. O objetivo da elaboração destes relatórios passou por uma ambientação aos mercados que iriam ser trabalhados ao longo do estágio e pelo conhecimento inicial das empresas concorrentes e parceiras. Estes mesmos foram também importantes para que existisse uma ferramenta de fácil acesso com os dados mais concisos de análise para todos os países, onde fosse possível ter uma visão macro de cada país, os agentes da Efacec presentes, os principais *players* dos setores da energia, ambiente e indústria e transportes e ainda um *pipeline* de potenciais projetos.

Destes mesmos relatórios, e adicionando informação previamente conhecida foi possível pré-determinar mercados que seriam mais apelativos em que, como primeiro passo para implementar a estratégia correta de atuação, foi criada uma base de dados com todos os possíveis concorrentes da Efacec e todos os *players* do mercado. Esta base de dados tinha como intuito uma visão mais rápida do mercado e das suas empresas, contemplando informações como os resultados financeiros, os projetos já realizados, os países onde estão inseridas.

Assim, numa fase inicial os mercados-alvo selecionados foram a Bulgária, Suécia e Geórgia e Arménia (em conjunto devido à sua rede diplomática).

Tanto as fichas dos mercados como a base de dados têm-se revelado importantes para a preparação de reuniões e viagens internacionais, dando apoio na decisão de quais as empresas a visitar. Também têm sido importantes para fazer um sumário de toda a informação recolhida, isto é, após uma viagem de negócios, por exemplo, o Doutor André transmitia-me toda a nova informação recolhida sobre os mercados, os clientes, as reuniões realizadas e os potenciais projetos e as fichas eram atualizadas.

4.1.2. Os mercados da Bulgária e da Suécia

De forma a que começasse a ter a perceção do trabalho exigido a um BD, nomeadamente da importância do *networking*, das relações com potenciais clientes, e a preparação necessária a todo os tipos de eventos, foi-me proposta a participação no meu primeiro evento. Assim, no dia 15 de outubro desloquei-me a Lisboa para o evento “*Meet-the-Market: Bulgaria*”, que foi organizado pela Câmara de Comércio. Este tipo de eventos tem como objetivo dar a conhecer às empresas portuguesas o potencial do mercado Búlgaro (ver Anexo 5). Neste seminário foi primeiramente dado um contexto histórico do mercado da Bulgária, foram apresentadas possíveis oportunidades para as empresas portuguesas, foi explicado como se deveria proceder ao negócio com nativos da Bulgária, sendo dado o caso concreto da Corticeira Amorim, empresa portuguesa a ter negócios neste país. O objetivo último deste tipo de eventos é o típico *networking*.

De forma a dar continuidade ao trabalho e pesquisa desenvolvida relativamente às oportunidades do mercado da Suécia, no dia 23 de outubro, tive mais uma vez a oportunidade de me deslocar a Lisboa, juntamente com o Doutor André Ribeiro com vários propósitos, sendo eles o encontro empresarial Portugal-Bélgica, o evento “*Portugal Digital Summit'18*” (ver Anexo 7) e reuniões nas instalações na Efacec no Lagoas Parque.

O encontro empresarial Portugal-Bélgica, promovido pelo AICEP³, teve na Fundação Calouste Gulbenkian e contou com personalidades como os reis da Bélgica e os restantes membros diplomáticos e o Presidente da República Portuguesa (ver Anexo 6). Este

³ AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade empresarial governamental portuguesa que tem como objetivo o desenvolvimento e concretização de políticas que apoiem a internacionalização dos negócios portugueses.

evento foi iniciado com saudações diplomáticas suecas e portuguesas e foi seguido de um debate sobre o *brexit* e as suas implicações para a europa, de que o CEO⁴ da Efacec fez parte. Seguido o debate foi então o almoço de *networking* onde existiu a possibilidade de trocar contactos com empresas Belgas que se deslocaram para este encontro.

Já, então, no dia 24, nas instalações da Efacec em Lisboa (ver Apêndice 3), a manhã foi preenchida com reuniões com os diretores comerciais das UN's da energia (subdivisão das subestações hidroelétricas e termoelétricas) e ambiente e indústria (subdivisão dos resíduos), que tinham como objetivo a compreensão do *pipeline* de projetos já ocorridos, negócios que estavam ativos e as suas respetivas localizações, problemas e erros que existiram em contratos passados – e formas de não os tornar a repetir -, troca de contactos empresariais e metas propostas para o ano de 2019. Neste conjunto de reuniões também foram discutidos os mercados identificados, uma vez que cada subdivisão da Efacec poderia ter uma visão diferente sobre eles, sendo que foi isso que sucedeu. Em relação à Geórgia e Arménia as opiniões eram bastante díspares, em que, de forma geral, a UN da energia não apoiava a realização de projetos, mas, a UN do ambiente e indústria apoiava.

A troca de opiniões é fundamental para o sucesso do trabalho de um BD, uma vez que assim seria possível, por exemplo, relativamente à Geórgia e Arménia, potenciar a atenção para projetos referentes à UN do ambiente e indústria.

No dia 6 de novembro tive o privilégio e a confiança de me deslocar, pela primeira vez, sozinha, a uma reunião com um carácter mais exigente. Esta reunião teve lugar nas instalações do AICEP no Porto e foi conduzida pelo Doutor Carlos Moura, conselheiro económico e comercial da embaixada de Portugal na Suécia. O propósito desta reunião foi a discussão de possíveis oportunidades para a Efacec no mercado Sueco e a discussão de como poderiam ser estabelecidos contactos, tanto empresariais, mas também com a rede diplomática. Esta conversa foi vantajosa no sentido de que, passado uma semana da sua concretização foi agendada uma reunião com fundos suecos e noruegueses e, com o próprio embaixador da Suécia, para a segunda semana de janeiro.

4.1.3. Plataformas de apoio à gestão

i. Plataformas de *tendering*

Com a reunião de informação previamente conhecida pelos departamentos do

⁴CEO - *Chief Executive Officer*

marketing estratégico e do BD, foi-me incumbido, semanalmente, a apresentação de uma listagem de projetos a nível mundial que fossem interessantes para o desenvolvimento do negócio da Efacec. Esta informação era extraída através de dezenas de *websites* de *tendering*, como por exemplo, o *GlobalTenders*, o *TED*, o *SaphetyGov* ou o *Achilles*, sendo a informação filtrada através de uma extensa lista de palavras chave, tais como “*transformers*”, “*substations*”, “*EV chargers*”, “*SCADA*”, “*switchgear*”, “*waste water treatment plant*” e “*solar PV*”. Desta pesquisa inicial resultavam centenas de projetos que tinham de ser analisados, ou seja, se estes se enquadravam no portefólio e *pipeline* da Efacec. Analisados um a um, eram então listados apenas aqueles que a Efacec seria capaz de dar seguimento.

Ademais, estas plataformas davam ainda acesso aos financiadores dos diversos projetos e aos seus contactos para informações adicionais. Assim, nas semanas seguintes, os diversos BD’s analisavam brevemente a listagem de projetos, sendo que indicavam quais os que queriam dar continuidade. Aquando desta decisão era, então, recolhida mais informação relativa aos futuros projetos, sendo que o essencial era a identificação de:

- Tipo de financiamento, ou seja, se este era através de multilaterais⁵, privados ou fundos de investimento;
- Possíveis concorrentes do mercado e possíveis empresas parceiras;
- Identificação de possíveis barreiras à entrada em países estrangeiros;
- Certificações necessárias dos produtos e serviços requisitados no projeto.

Um exemplo concreto de um projeto extraído de uma plataforma de *tendering* (ver Anexo 4) é o caso “*12 EV charging stations*”, ou seja, em jogo estaria a conceção de doze estações de carregamento para veículos elétricos para a Suécia, com a data limite de demonstração de interesse o dia 19 de novembro de 2018. Por questões de confidencialidade, o cliente, o responsável, e o valor previsto do projeto estão rasurados, uma vez que o acesso a este tipo de plataformas é restrito.

Traduzindo para as minhas funções, este e outros projetos vistos nas plataformas de *tendering* eram compilados na listagem semanal dos projetos, que semana após semana, eram atualizados, tendo em alerta novas informações.

⁵ Multilaterais são instituições de empréstimos internacionais de propriedade dos países membros que funcionam como pontos de entrada, através de uma percentagem de votos, em países estrangeiros. A este termo, usualmente são referidos os aos cinco principais bancos de desenvolvimento em todo o mundo: o Banco para Reconstrução e Desenvolvimento (chamado de Banco Mundial) e os quatro bancos regionais de desenvolvimento (Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento, Banco Europeu de Desenvolvimento). Banco Mundial para Reconstrução e Desenvolvimento e o Grupo do Banco Interamericano de Desenvolvimento). (Ball et al., 2004 p.150)

Dependendo da decisão dos BD's geográficos e respetivas regiões, eram procuradas mais informações. A busca destas foi muitas vezes feita via correio eletrónico com o responsável do projeto, onde primeiramente anunciava e descrevia a atividade da Efacec e seguidamente pedia mais informações relativas ao projeto. Outra via de aceder a mais informação era utilizar outra plataforma de *tendering* que não aquela onde foi avistado inicialmente, visto que muitas das empresas tendem a providenciar diferentes informações a diferentes *websites*⁶.

ii. O CRM

Numa segunda fase, caso os projetos tivessem sido considerados de interesse eram transpostos para o CRM da Efacec, em que, se a informação disponível ainda fosse preliminar, seria caracterizada com *lead*. De *lead* poderia seguir para uma oportunidade⁷, como retrata a figura 10. De seguida essa oportunidade era afeta ao respetivo departamento comercial. Caso a Efacec estivesse de acordo com os parâmetros exigidos, como por exemplo, certificações, gama de produtos e condições de pagamento, era então elaborada a proposta, seguindo-se o desenvolvimento técnico e comercial necessário. Era também avaliado o seu risco, num departamento específico, a Gestão de Risco e Contratos e, finalmente, seria entregue a proposta.



Figura 10 - Processo de CRM. Fonte: Efacec

Após estes passos a proposta é entregue ao cliente com o intuito de que dê origem a uma encomenda. O trabalho de um BD, teoricamente, acabaria no dia de assinatura do contrato, que seria nesta fase do processo; contudo, é essencial que continue a acompanhar o seguimento da proposta com a parte comercial, ajudando no estabelecimento de contactos e possíveis parcerias.

⁶ Esta é uma situação recorrente, muitas das vezes devido às relações diplomáticas das empresas com os sites de *tendering*. Um exemplo concreto pode ser o facto de uma *utility* sueca disponibilizar mais informação sobre um projeto a uma plataforma de *tendering* sueca do que uma plataforma sediada noutro país.

⁷ Oportunidade – Informação mais concisa e detalhada sobre um determinado projeto.

Paralelamente a este processo, e como já foi mencionado, um BD pode acompanhar todo o *market assessment* de um projeto. Como demonstra a figura 11, para se conhecer a viabilidade de um projeto é necessário que, numa fase inicial se realize um estudo de mercado que contemple o máximo de informação macroeconómica, incluindo possíveis barreiras à entrada de um país e formas de as contornar. É ainda importante a recolha do *pipeline* existente de projetos, os concorrentes presentes no mercado e os seus parceiros (ao nível da distribuição, construção civil, apoio técnico, etc.). É de frisar que esta fase inicial é apoiada pelo departamento de marketing estratégico.

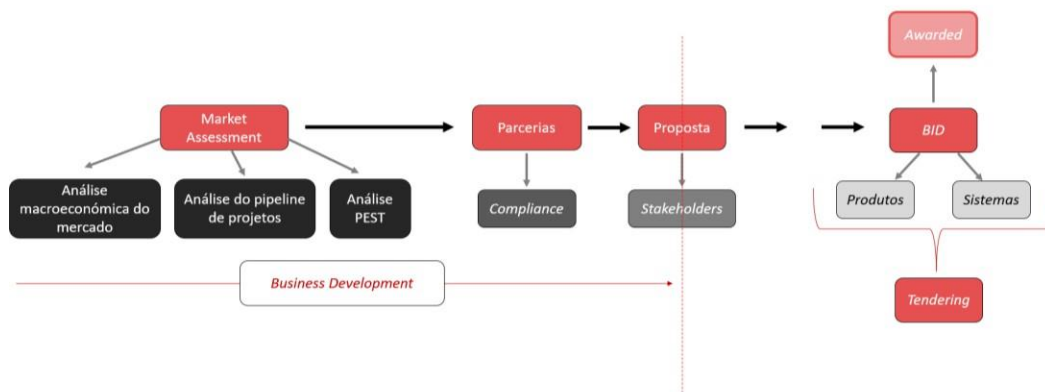


Figura 11 - Do *Business Development* à concretização. Fonte: Elaboração própria

Seguido isto, e já na então fase de oportunidade do CRM (figura 11) um BD tem como objetivo o estabelecimento de contactos e de assegurar o cumprimento de normas necessárias para a realização de um projeto, que em Portugal, quer num país exterior. Nesta fase vai ainda detetar inconformidades regulamentares para o negócio e para a própria Efacec, trabalhando em conjunto com os serviços jurídicos.

Aquando a fase de proposta há claramente um trabalho de equipa com o departamento comercial inerente ao projeto, onde um BD faz a ponte entre a proposta sugerida pela Efacec e o futuro cliente. Além do departamento comercial, os departamentos de contas, financeiro e de logística são também seguidos pelo BD, podendo, em último recurso intervir em alguma fase da elaboração da proposta.

Usualmente, e como já referido, seria na próxima etapa, a assinatura do contrato, que o dito trabalho de um BD terminaria. Contudo, é sempre possível que este continue até à implementação dos produtos e/ou serviços, auxiliando no contacto com o cliente, uma vez que são as partes que têm uma relação de proximidade maior.

Desta forma foi-me incumbido diariamente o carregamento de *leads* e oportunidades, informações estas que eram extraídas da listagem semanal de projetos que

reunia. Também tive a oportunidade de começar a acompanhar diversos projetos, participando em *conference calls* com agentes internacionais da Efacec e de, numa fase mais tardia do estágio curricular, de estabelecer contacto individual com eles, visto que estes têm acesso a informações privilegiadas dos seus respetivos países de trabalho.

Em suma, parte das minhas tarefas diárias estavam relacionadas com pesquisa de mercados e potenciais oportunidades de negócio, tanto a nível da criação de possíveis parcerias e clientes como da entrada da Efacec em novos mercados. Com este trabalho foi possível que a Efacec entrasse em contacto com novas empresas dos setores da energia, do ambiente e da indústria e dos transportes. Além disso toda a pesquisa e estudos realizados durante o meu estágio curricular auxiliaram a equipa do *Business Development* em diversos eventos, nacionais e internacionais (feiras e eventos), no contacto com os clientes e na realização de projetos e na tomada de decisão.

4.2. *O Electrify America*

Em 2018 a Efacec foi uma das empresas eleitas pela *Electrify America* (ver Apêndice 4) para integrar um grupo restrito de fornecedores⁸ de equipamentos para carregar veículos elétricos⁹. Este projeto teve o seu foco na disponibilização de estações de carregamento para veículos elétricos nas estradas e autoestradas americanas com acesso a áreas comerciais, estacionamento e com elevado número de afluência. Este é um projeto que ainda está em fase de implementação. O objetivo seria a implementação de carga rápida na estradas e pontos estratégicos e carga ultrarrápida nos corredores dos EUA.

Assim, a Efacec foi selecionada para a instalação de mais de 300 estações de carregamento espalhadas em 39 estados dos da América do Norte. O objetivo seria que a primeira fase deste projeto estivesse operacional no verão de 2019 (Efacec, 2019). A segunda fase deste projeto irá ter o seu início em março de 2019.

Todavia, até a Efacec alcançar este concurso teve de ser feito um trabalho preliminar. Tal como já foi mencionado ao longo do presente relatório, o trabalho exercido por um BD é importante no conhecimento de mercados de tal forma que consiga fazer a ponte entre potenciais agentes, a sua empresa, possíveis parceiros e fornecedores.

Dessarte, anos antes do conhecimento do projeto da EA, a Efacec elaborou diversos

⁸ Os restantes fornecedores selecionados foram a ABB, BTC Power e Signet Fast Charger. Estas empresas são todas classificadas como concorrentes da Efacec.

⁹ Protótipo do carregador para veículos elétricos da Efacec: <https://www.electrifyamerica.com/sites/default/files/inline-files/Electrify%20America%20Charger%20by%20Efacec.png>

estudos de mercado de forma a compreender se este seria viável de aposta. Neste contexto foram analisadas as barreiras à entrada e formas e as contornar, com principais concorrentes e possíveis agentes e/ ou distribuidores das diversas áreas de negócio da Efacec. Assim, com a reunião da informação foi possível que a Efacec e a Efacec USA (ver Apêndice 1 -referente à mobilidade elétrica) iniciassem um trabalho conjunto relativo aos parceiros de mercado.

Então, em 2015, a Efacec USA tomou conhecimento de um possível projeto que iria criar corredores de carregamento rápido e ultrarrápido nas autoestradas Norte Americanas. Nessa altura foram iniciados contactos pelo agente e pelo BD geográfico responsável de forma a reunir o máximo de informação possível sobre este potencial projeto. Paralelamente, com o crescimento da Efacec no mercado da mobilidade elétrica e do próprio mercado, foi desenvolvido portefólio, especialmente durante os anos de 2015 e 2016, (ver Apêndice 1 – mobilidade elétrica) que fossem necessários para que a Efacec tivesse capacidade de resposta a este desafio.

Assim, em 2017 foi realmente lançado o projeto da EA que contou com diversas etapas:

- RFI¹⁰: no mês janeiro foi aberta uma solicitação sobre informações técnicas e dos custos das suas soluções de potenciais fornecedores, à qual a Efacec concorreu com o seu portefólio;
- FAQ¹¹: em fevereiro a EA abriu uma plataforma de perguntas a todos os fornecedores, com o intuito de responder a todas as dúvidas relativas ao RFI;

Nesta fase foram feitas perguntas relativas ao tipo de certificações necessárias, especificações técnicas exigidas e o *design* requerido dos carregadores elétricos. Este foi um trabalho iniciado pelas equipas técnicas, de forma a adaptarem de tal forma o portefólio existente para que correspondesse às expectativas deste projeto.

- RFI: em março foi iniciado o processo de revisão das respostas do inicial RFI, processo esse em que a Efacec foi selecionada, passando à primeira fase da seleção dos fornecedores da EA. O critério de seleção foi com base na experiência e adequação dos fornecedores às necessidades requeridas deste projeto;

Neste ponto já estava explícito internamente que a Efacec tinha uma vantagem competitiva neste projeto, visto que foi a empresa que desenvolveu o primeiro projeto piloto

¹⁰ RFI – *Request for Informations*, o que significa pedido de informações específicas.

¹¹ FAQ - *Frequently asked questions*, ou seja, são listadas perguntas e respostas, todas supostamente solicitadas em algum contexto, e referentes a um tópico específico.

de carga ultrarrápida juntamente com a *Porsche*¹².

- Vendor Day¹³: no final de março um grupo de colaboradores da Efacec deslocou-se às instalações da EA para que fossem formalmente apresentados como potenciais fornecedores deste projeto.

Esta foi uma reunião que teve o foco na discussão de valores e estratégias de preço oferecidas pela Efacec e a sua capacidade de resposta a longo prazo, uma vez que este seria um investimento a 10 anos.

- RFP¹⁴: nos meses de abril e maio foi aberto o espaço da entrega das propostas.

A proposta apresentada pela Efacec foi elaborada pelo departamento comercial da UN da EEM, que trabalhou em conjunto com os departamentos do BD, *Research and Development* (R&D) e Efacec USA de forma a que todos os passos na elaboração da proposta fossem os mais harmoniosos possíveis. Foi também neste passo que a Efacec decidiu separar a sua proposta constante o tipo de carga, ou seja, a Efacec concorreu diretamente para o fornecimento de carregadores ultrarrápidos e, para a carga rápida, concorreu com um distribuidor¹⁵.

Para além disso, foi também nesta fase que ficou decidido que a gestão operacional deste projeto seria feita pela Efacec USA e que a tecnologia dos carregadores dos veículos elétricos, o seu *design* e produção seriam realizados pela Efacec. A Efacec USA ficou também encarregue de reunir uma equipa de manutenção que prestaria auxílio aos equipamentos fornecidos.

- Negociações: em junho, dentro de um leque de fornecedores em que a Efacec se inseria, foram iniciadas as negociações. Este foi um período extenso devido a alterações necessárias no projeto, visto que este não nasceu de um concurso, mas sim de um conglomerado de informações para que fosse elaborada a melhor proposta.

Os principais fatores que influenciaram a negociação foram, primeiramente, as referências até então dadas pela Efacec a sua notoriedade da marca. Seguidamente, a confiança no diretor da UN da EEM visto que já privilegiado com alguns dos responsáveis

¹² Contrato para o fornecimento de instalações chave na mão de sistemas de carregamento ultrarrápido de veículos elétricos em diferentes locais da Europa. Este projeto destacou-se pelo facto de a Efacec ser pioneira ao atingir 350kW de capacidade de carga.

¹³ *Vendor Day* – traduzindo, o dia dos fornecedores.

¹⁴ RFP – *Request for Proposal*, isto é um documento que solicita propostas, muitas vezes feitas por meio de um processo de licitação para que potenciais fornecedores apresentem propostas comerciais.

¹⁵ Por questões de confidencialidade não pode ser revelado.

do projeto do EA, tinham como referência os produtos e a tecnologia da Efacec para a execução deste projeto. Depois, toda a capacidade de resposta e de I&D diária, sendo que a Efacec é pioneira em diversos projetos do setor da mobilidade elétrica, principalmente na carga ultrarrápida. Por fim, o preço e a capacidade de produção da Efacec. Aquando a negociação também ficou explícito que os fornecedores escolhidos teriam de dar formação específica relativa à instalação dos seus equipamentos à EA, de forma a que esta fosse apta para tal. O período de negociações terminou em outubro.

A 17 de abril de 2018, foi oficialmente anunciado que a Efacec iria fazer parte de um grupo restrito de fornecedores de carregadores rápidos e ultrarrápidos para veículos elétricos (Electrify America, 2018). Este foi o primeiro, e até agora único, grande projeto que a Efacec ganhou relativamente à carga ultrarrápida nos EUA referente à mobilidade elétrica, conquistando assim mais uma referência.

Como em todos os projetos internacionais de grande dimensão, só após uma empresa ganhar um concurso é que se segue a etapa das certificações. No caso deste projeto foi necessário certificar os produtos junto de laboratórios, para que posteriormente procedesse à sua instalação. Foi também necessário a reunião de uma equipa que formasse ao nível técnico a equipa de instalação necessário ao procedimento deste projeto. Esta etapa contou com o auxílio da Efacec USA que também ficou responsável pela logística do projeto.

Visto que este é ainda um projeto em fase de implementação, e como já referido, é essencial que um BD continue a acompanhar todos os projetos, principalmente os de maior dimensão, visto que são eles que fazem a ponte direta entre a sua empresa e o cliente.

Transpondo para este caso, foi-me dada a possibilidade de acompanhar diretamente o contacto entre os BD's e o departamento comercial da UN da EEM com os responsáveis pelo EA. Este controlo foi feito regularmente através de reuniões mensais que tinham o objetivo de assegurar que as diversas etapas do projeto estavam a seguir os prazos pretendidos, ou seja, que o projeto estava a correr como planeado. Nestas reuniões eram então discutidos pontos como o controlo dos prazos de entrega dos produtos (e se existiam atrasos eram debatidas medidas corretivas), se era necessário dar novas formações de instalação e manutenção dos equipamentos ou se era necessário proceder a mais certificações dos produtos. Este foi um projeto onde me foi dada a possibilidade de estar por dentro do trabalho de equipa necessário para concretizar um concurso de tal dimensão, onde os planos de ação operacionais eram discutidos e elaborados mensalmente e a própria dinâmica de trabalho de um BD é mais exigente.

5. Avaliação do estágio e da empresa de acolhimento

5.1. Avaliação do estágio

A realização do estágio curricular no *Business Development* da Efacec foi uma oportunidade única que me permitiu crescer, não só a nível profissional, mas pessoal, pondo-me à prova diariamente. Esta primeira experiência profissional foi importante para que compreendesse o ambiente vivido numa empresa, as melhores formas de enfrentar os seus desafios e gerir as emoções diárias e o comportamento interpessoal com todos os meus colegas.

As atividades realizadas durante o meu estágio requereram uma aprendizagem continua ao nível industrial, onde cada pormenor tinha a sua importância. Cada projeto tem as suas especificações e vindo de uma área económica sem bases de engenharia tornou esta aprendizagem ainda mais desafiante. Isto deve-se ao facto de cada projeto exigir especificações técnicas diferentes, seguindo um tipo de planeamento e negociação também diferente. Contudo, a ajuda imprescindível de toda a equipa tornou este processo mais simples. O seu conhecimento, qualificação e experiência ajudaram-me a ultrapassar os meus maiores obstáculos e dificuldades de forma a que a evolução do meu trabalho ao longo de quatro meses fosse notória.

Com a Efacec foi-me dada a oportunidade de participar em eventos com a presença do embaixador da Bulgária, dos reis da Bélgica, do Primeiro Ministro Português e diversos empresários portugueses e internacionais, dando-me a possibilidade de ver, pela primeira vez como é que é realmente o ambiente de *networking*. Ainda relativamente a estes eventos tive o voto de confiança para me deslocar sozinha a algumas reuniões e conferências. Estes tipos de eventos revelaram-me que a preparação e a proatividade são fundamentais neste tipo de situações, uma vez que seria possível tanto encontrar e ter de falar com CEO de empresas internacionais, como com colaboradores do departamento de I&D de uma *start-up* interessada em desenvolver um produto ou solução com a Efacec.

Mesmo que a nível geral o estágio tenha sido positivo, existiram algumas dificuldades ao nível de coordenação e preparação.

Por vezes a integração numa empresa de dimensão maior pode tornar-se desafiante. A cooperação interdepartamental, o trabalho em equipa internacional e o facto de a Efacec ser uma empresa de cariz tecnológico e fortemente ligada à engenharia levaram a que o meu tempo de integração fosse maior. Porém, esta integração era estritamente necessária para

entender o universo da Efacec.

Ao contrário de outros departamentos da Efacec, fui a primeira estagiária no *Business Development*, o que tornou o trabalho de todos ainda mais desafiante. Sendo o trabalho de um BD muito autónomo, a designação e articulação de funções para o meu estágio curricular foi trabalhosa, tendo sido importante demonstrar a minha proatividade e vontade de querer aprender.

Além disso, quatro meses numa empresa com projetos demorados e trabalhosos como os da Efacec torna a missão de os descrever difícil, na medida em que este espaço temporal é curto. Todavia foi possível testemunhar os primeiros passos no planeamento e implementação de um projeto, fases em que um BD se insere.

O facto de a Efacec ter um extenso portefólio com centenas de especificações técnicas diferentes e de eu vir de uma área diferente da engenharia, originou a minha maior dificuldade ao longo de todo o estágio, levando-me a ter de pesquisar por querer compreender as diferenças entre os níveis de potência e o quanto isso influência no valor monetário dos projetos. Outro obstáculo ultrapassado ao longo deste estágio foi a compreensão de que o trabalho realizado por um BD não é definido, nem a nível temporal, nem relativamente a objetivos semanais, o que inicialmente me causava ansiedade; ansiedade essa também causada pelo facto de a designação de funções ter sido trabalhosa. Contudo, esta foi ultrapassada e melhorada gradualmente quando comecei a entender o universo da Efacec e o ritmo de trabalho autónomo de um BD, que tanto pode ser mais ameno, como exaustivo.

Tendo em consideração as responsabilidades auferidas que me foram incumbidas ao longo do meu estágio, creio que este também foi positivo para a empresa e para os meus colegas de trabalho e que estas atividades foram ao encontro dos objetivos propostos inicialmente. Estou certa que a minha vontade de aprender mais e mais a cada dia foi fulcral para o meu desempenho e que o trabalho que realizei acrescentou valor à empresa, uma vez que no final do meu estágio fui presenteada com uma proposta para dar continuidade ao meu trabalho.

No geral, tal como já foi mencionado, foi um estágio gratificante e desafiante, uma experiência enriquecedora que me compeliu a desenvolver o meu conhecimento nas mais diversas áreas.

5.2. Avaliação da Efacec

Desde 2015, aquando a entrada de capital da *WinterFell*, que a Efacec está num período de mudança e ajustamento dos seus departamentos e unidades de negócio. O processo de renovação deve ter em vista a melhoria contínua dos resultados da empresa e por isso deve ser feito consoante surjam as necessidades, visto que só assim a Efacec consegue obter a melhor posição no mercado.

Obter uma vantagem competitiva no mercado só é possível se a Efacec enquadrar os três pilares de orientação para o mercado de Jaworski e Kohli (1993) na sua missão, visão e objetivos diários – a “geração de inteligência”, a “disseminação de inteligência” e a “capacidade de resposta”. Contudo, para que a orientação para o mercado seja bem-sucedida é importante rever as variáveis que as compõem, sendo elas a gestão de topo, a dinâmica interdepartamental e o sistema organizacional da Efacec.

Começando pela “gestão de topo”, que tem um valor fulcral para o bom funcionamento de uma empresa, é possível afirmar que a Efacec procura diariamente a compreensão das necessidades dos seus clientes, dando ênfase a um contacto próximo através de reuniões via *Skype* e presenciais, deslocando-se diversas vezes à empresa internacional do cliente. Contudo, este pode ser um ponto exaustivo, na medida em que o trabalho de um BD exige a deslocação constante a feiras, eventos e aos próprios clientes, podendo não ter o tempo necessário para assimilar todas as novas informações. Além disso, a coordenação entre a comissão executiva e os departamentos que lhes são mais próximos é bastante rápida, estando sempre em sintonia relativamente aos mercados de atuação. A questão da aversão ao risco tem carácter mais sensível (preços, especificações técnicas, localizações) sendo todos os projetos avaliados por um departamento próprio – Gestão de Risco e Contratos. Todavia, a Efacec ainda adota uma filosofia muito reservada, não percorrendo todos os tipos de projetos.

No que se refere à “dinâmica interdepartamental” é importante que os departamentos numa empresa estejam todos coordenados para a obtenção do objetivo final. Transpondo isto para a situação vivida na Efacec, os conflitos interdepartamentais são mínimos, mas especificando para o exemplo de um BD e a direção comercial de uma UN pode existir algum conflito inicial na condução e responsabilização dos projetos. Este ponto deveria ser melhorado com urgência, no sentido de criar quadros de avaliação e atribuição das responsabilidades do projeto, de forma a ser possível detetar o departamento onde podem ter ocorrido falhas que levaram a Efacec à desqualificação de um concurso. Contudo, a

situação contrária também é frequente, ou seja, são diversas as vezes em que estes dois departamentos trabalham em equipa e que visitam os clientes em conjunto, aumentando a conexão entre eles.

O último antecedente da orientação para o mercado relaciona-se com o sistema organizacional, envolvendo fatores como a formalização, centralização e departamentalização das decisões. Estes três fatores são recorrentes no dia-a-dia da Efacec e, dependendo do tipo de decisões a serem tomadas, podem ter um caráter mais exigente. Os projetos mais trabalhosos e as decisões de atuação e entrada em novos mercados são exemplos concretos da existência de uma elevada formalização, centralização e departamentalização, envolvendo apresentações e aprovações da comissão executiva. Desta forma é possível dizer que a Efacec ainda é uma empresa algo burocrática, o que pode atrasar de tal forma as decisões que passem prazos de candidaturas em projetos de maior dimensão.

Retomando os pilares da orientação para o mercado, podemos afirmar à partida que a Efacec apresenta um perfil positivo de orientação para o mercado. Através da “geração de inteligência”, e como já foi mencionado, existe uma preocupação da Efacec em ter o contacto direto com os clientes, visitando as suas sedes e organizando visitas às instalações da Efacec. Este contacto mais direto apenas é feito pelos BD e pelos diretores comerciais das UN. Ademais, a Efacec está presente num vasto leque de feiras internacionais dos setores da energia, ambiente e indústria e transportes. Relativamente à pesquisa de mercado este é um processo contínuo e ininterrupto por parte do departamento do marketing estratégico.

Em segundo lugar surge então a “disseminação da inteligência”. Frequentemente são realizadas reuniões entre o departamento do BD e a comissão executiva de forma a discutir e alinhar a melhor estratégia a ser seguida. Existe ainda uma forte preocupação por parte dos BD na convocação de diversas reuniões com as UN, de forma a estarem em sintonia e obterem os melhores resultados possíveis. A um nível geral a informação na Efacec flui de uma forma amena. Sempre que surgem mudanças internas ou existem informações importantes de serem divulgadas, todos os colaboradores são informados via correio eletrónico.

A Efacec não concorre pelos preços na maior parte dos mercados, mas sim pela sua diferenciação e capacidade de adaptação às necessidades e exigências dos clientes. Isto só é possível devido à constante adaptação das soluções da empresa face às apresentadas pelos concorrentes, apostando na pesquisa, em centros de investigação e na cooperação com várias universidades. A implementação das soluções da Efacec é positiva, porque todas as

atividades estão coordenadas nos diferentes departamentos. Porém, a Efacec perde muitos concursos e oportunidades de negócio devido à sua falta de capacidade de resposta fabril, uma vez que as fábricas das diferentes UN estão sobrelotadas. Este ponto poderia ser melhorado através da expansão das fábricas e da sua mão de obra.

Fazendo um paralelismo com a teoria mencionada no presente relatório, na realidade, os negócios na Efacec processam-se rapidamente no que toca ao planeamento. No departamento do BD há claramente um estudo dos mercados e da concorrência que a Efacec enfrenta, sendo a análise interna e SWOT conceitos intrínsecos do trabalho diário. Além disso, a estratégia competitiva utilizada depende dos mercados e da forma de atuação da Efacec. Dando um exemplo concreto, a Efacec recorre a diferentes abordagens usando um agente ou um distribuidor em diferentes circunstâncias para ganhar um concurso, isto porque os agentes são comissionistas e os distribuidores são revendedores dos produtos da Efacec, sendo obrigatório aplicar margens e custos diferentes nestas situações. Ou seja, só depois de definida a estratégia competitiva é que é estruturada a forma de segmentação, sendo que nos países nórdicos a Efacec opta por uma variável relacionada com o produto, mas nos países asiáticos opta pela concorrência pelos preços. As etapas do planeamento dos negócios internacionais são seguidas pela Efacec, embora não sejam elaborados concretamente planos descritos de ação, estas estão intrínsecas no trabalho de todos os departamentos envolvidos aquando da entrada da Efacec num concurso.

De uma forma geral a Efacec apresenta uma orientação para o mercado, de onde surgem os bons resultados ano após ano. Da boa *performance* surgem as recompensas, aumentando o comprometimento e sentimento de entrega por parte de todos os colaboradores. O forte espírito de equipa é um dos requisitos para integrar a família da Efacec.

6. Conclusão

A opção de realizar um estágio curricular ao invés da elaboração de uma tese traz muitas vezes o primeiro contacto de um aluno no mercado laboral e a oportunidade de demonstrar as suas capacidades e ideias inovadoras à empresa que o acolhe.

A Efacec é uma empresa que atua nos mercados *Business-to-Business* em que a concorrência entre as empresas é mais abrupta, no sentido de que o volume transacionado pode não ser tão elevado, mas as quantidades monetárias transacionadas podem ser exorbitantes. Desta forma, a missão da Efacec passa pela criação de valor através de soluções de energia, ambiente e transportes que antecipem soluções mais sustentáveis nos dias de hoje.

O trabalho realizado na Efacec teve como objetivo a descrição do planeamento necessário para a implementação de um negócio internacional, acompanhando um projeto alavancado pelo departamento do *Business Development*.

Este relatório teve como parte inicial uma breve revisão de literatura, onde foram abordados temas como marketing, o marketing B2B, a orientação para o mercado e o planeamento no marketing internacional, ponto este que deu origem ao tema do presente relatório – Planeamento nos Negócios Internacionais. Posto isto, entre a descrição das minhas tarefas realizadas diariamente foi salientado o projeto *Electrify America* como exemplo concreto de um negócio internacional, uma vez que pude ter a oportunidade de o acompanhar na sua fase de implementação. É de salientar que este não está completo, devendo-se ao facto de este evento ainda estar a decorrer. Contudo, mesmo sendo um projeto em fase de implementação, já é considerado um marco para a Efacec. É de salientar ainda que a descrição deste projeto está incompleta devido ao facto de ser um projeto confidencial e em fase de implementação, sendo que a Efacec não autorizou a divulgação das margens e custos precisos, a título de exemplo.

Além disso, a descrição de todas as atividades decorridas durante o meu estágio curricular contou com o apoio de diversos departamentos, desde o marketing estratégico, o departamento jurídico, da gestão do risco e do planeamento estratégico e melhoria contínua.

Para a concretização de todo o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular diversas unidades curriculares do meu percurso académico representaram um papel importante, tais como Marketing Estratégico, Estratégia Empresarial, Gestão Internacional e, claro, Economia Industrial. A aplicação dos conhecimentos aprendidos na unidade curricular de Marketing Estratégico foi importante na medida da perceção da escolha dos

mercados alvo e na estratégia possível de atuação neles, sendo complementada com a unidade curricular de Estratégia Empresarial. Esta segunda unidade curricular foi imprescindível para compreender e pensar a forma como a Efacec desejava conquistar certos mercados. Tendo este relatório o objetivo da análise de um negócio além-fronteiras, a Gestão Internacional desempenhou um papel importante na compreensão dos mercados internacionais e da envolvimento necessária dentro de uma organização para que estes se realizem. Não menos importante foi a Economia Industrial. Esta especificação proporciona conhecimentos de análise e compreensão dos mercados industriais – neste caso, dos mercados da energia e do ambiente -, e das suas decisões empresariais. Neste sentido, o conhecimento académico foi fundamental para a perceção dos mercados onde a Efacec atua. A última parte do presente relatório é composta pela descrição das atividades desempenhadas ao longo do estágio curricular. É ainda feita uma crítica construtiva, tanto do meu desempenho e contributo dado, como da Efacec.

Por fim, estou convicta que durante estes quatro meses demonstrei diariamente a minha vontade de aprender e colaborar em todas as atividades que me foram propostas, tentando sempre acompanhar, ao máximo todo o conhecimento que me era transmitido e que este estágio foi vantajoso para ambas as partes. Assim, é-me possível dizer que o estágio superou as minhas expectativas e que me deu a oportunidade de aprofundar o meu conhecimento em diversas áreas, enriquecendo sempre a minha postura pessoal e profissional. Estou grata por esta oportunidade.

Referências Bibliográficas

Associação Americana de Marketing. *Associação Americana de Marketing*. s.d. <https://www.ama.org/Pages/default.aspx> (acedido em 10 de 06 de 2018).

Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research*, 35(2), 93-103.

Auto Week. (29 de 10 de 2018). Obtido em 08 de 01 de 2019, de www.autoweek.com/article/technology/volkswagens-plan-electrify-america

Baalbaki, I. B., & Malhotra, N. K. (1993). Marketing management bases for international market segmentation: an alternate look at the standardization/customization debate. *International Marketing Review*, 10(1).

Baker, Michael; Hart, Susan. *The marketing book*. Routledge, 2008.

Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40.

Ball, D., McCulloch, W., Frantz, P., Geringer, J., & Minor, M. (2004). *International Business: The Challenge of Global Competition* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. *Journal of supply chain management*, 48(2), 3-6.

Coelho, J. E. M. N. (2013). *Estratégia de internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).

Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 407-438.

Churm, P. A. (04 de 05 de 2018). *Euro News*. Obtido em 08 de 01 de 2019, de www.euronews.com/2018/05/04/25-billion-euros-paid-out-in-dieseltgate-scandal-and-the-bill-is-still-rising

Cooper, L. G. (2000). Strategic marketing planning for radically new products. *Journal of marketing*, 64(1), 1-16.

Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International marketing research*. Chichester: John Wiley & Sons.

Cravens, D. e PIERCY, N. (2008). *Marketing Estratégico*. Oitava Edição. São

Paulo: McGraw-Hill.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2009). *International Business*. West Sussex, England: John Wiley and Sons.

Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research*, 63, 147–153.

De Mooij, M. (2010). *Global Marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage.

Dobni, C. B., & Luffman, G. (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 895-916.

Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA.

Drucker, P. F. (1973). Managing the public service institution. *The Public Interest*, 33, 43.

Efacec. (18 de 04 de 2018). Obtido em 08 de 01 de 2019, de www.efacec.pt/efacec-escolhida-pela-electrify-america-para-carregar-carros-eletricos-nos-eua/

Electrify America. (s.d.). Obtido em 07 de 01 de 2019, de www.electrifyamerica.com

Ellis, Nick (2011) *Business-to-Business Marketing, Relationships, Networks & Strategies*. New York: Oxford University Press Inc.

Fleisher, Craig S., e Babette E. Bensoussan. *STRATEGIC AND COMPETITIVE ANALYSIS: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New York: Prentice Hall, 2003.

Fill, C. (2005). *Marketing communications: engagements, strategies and practice*. Pearson Education.

Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory*, 6(4), 395-417.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 30-45.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management*, 10. Aufl., Mason.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and

consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.

Kahler, M., & Walter, B. F. (Eds.). (2006). *Territoriality and Conflict in an Era of Globalization*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields Jr, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of small business management*, 43(2), 105-118.

Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.

Kidger, P. J. (2002). Management structure in multinational enterprises: Responding to globalisation. *Employee Relations*, 24(1), 69-85.

Kim, Ji-Hern, e Yong J Hyun. "A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector." *Industrial marketing management* 40, nº 3 (2011): 424-438.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th Edition ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2010) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler. *Marketing management: The millennium edition*. 10ª. USA: Prentice-Hall, Inc., 2000.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. (M. Azeredo, Trad. 4ª ed.). Lisboa: McGraw- Hill de Portugal Lda.

Levitt, T. (1993). *The globalization of markets. Readings in international business: a decision approach*, 249.

Lilien, G. L., Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., ... & Wang, Q. (2010). Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters*, 21(3), 287-299.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Vicente, J. R., & Dionísio, P. (2011). *Teoria e Prática do Marketing*. "MERCATOR XXI" 14ª Edição, D.

McCarthy, Edmund Jerome. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Illinois: R. D. Irwin, 1964.

Macdonald, Emma, & Sharp, B. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. *Journal of Business Research*, 4(1), 5-15.

McDonald, M. (1991). Ten Barriers to Marketing Planning. *The Journal of Consumer Marketing*, 8 (2), 45–58.

Monroe, K. B., Rikala, V. M., & Somervuori, O. (2015). Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 47, 17-25.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.

Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29 (5), 861-877.

Paliwoda, S., & Thomas, M. (2013). *International marketing*. Routledge.

Pickton, David W., e Sheila Wright. "What's swot in strategic analysis?" *Strategic Change* 7, nº 2 (1998): 101-109.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.

Público. (13 de 06 de 2018). Obtido em 08 de 01 de 2019, de <https://www.publico.pt/2018/06/13/economia/noticia/dieselgate-vale-multa-de-mil-milhoes-a-volkswagen-na-alemanha-1834266>

Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 476-497.

Ricciardi, Giancarlo, e Ricardo Britto. *Gestão de Marketing*. Salvador: Laureate, 2013.

Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.

Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Allyn and Bacon.

Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

Singh, Meera. “Marketing mix of 4P’s for competitive advantage.” *IOSR Journal of Business and Management* 3, nº 6 (2012): 40-45.

Silva, Lúcia Aparecida da. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Estácio, 2015.

Srdjevic, Zorica, Ratko Bajcetic, e Bojan Srdjevic. “Identifying the criteria set for multicriteria decision making based on SWOT/PESTLE analysis: a case study of reconstructing a water intake structure.” *Water resources management* 26, nº 12 (2012): 3379-3393.

TERPSTRA, V. e SARATHY, R. 1997. *International marketing*. Orlando, The Dryden Press

Turnbull P., Ford, D. and Cunningham, M. (1996), “Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, nr 3/4, pp. 44-62.

Vandermerwe, S. (1996). Becoming a customer “owning” corporation. *Long Range Planning*, 29(6), 770-782.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional* (2 ed.). Sílabo.

Wind, Y, Jr Webster, e E Frederick. “On the study of industrial buying behavior: Current practices and future trends.” *Industrial Marketing Management* 1, nº 4 (1972): 411-416.

Zimmerman, A., & Blythe, J. (2013). *Business to business marketing management: A global perspective*. Routledge.

Imagem da capa: <https://www.pexels.com/photo/time-lapse-photography-of-city-road-at-nighttime-1168940/>

(consultado no dia 7-01-2018)

Apêndice

Apêndice 1 – Portefólio de soluções

Como já foi mencionado no ponto da posição de mercado, a Efacec apresenta oito unidades de negócio, estando repartidas entre produtos, sistemas e a *start-up* da mobilidade elétrica.

Neste ponto serão descritas todas as unidades de negócio com mais detalhe, apresentando projetos ganhos realizados e por concluir.

Produtos:

A Efacec apresenta quatro produtos: os transformadores, a aparelhagem, o *service* e a automação. Todas estas soluções podem, ou não, complementarem-se, podendo formar um serviço integral de chave na mão. O processo inerente a estes produtos remete-se desde a conceção, seguindo para a transmissão e finalmente a distribuição. Nesta subdivisão serão apresentados, cada um, com mais detalhe.

i. Transformadores:

Sendo reconhecida mundialmente como fabricante de referência, a Efacec desenvolve e fabrica produtos e soluções para a geração, transporte e distribuição de energia elétrica, ou seja, projeta transformadores tendo em conta a minimização das emissões de dióxido de carbono. Estes são ainda desmontáveis, devido às dimensões que podem alcançar e grande parte da matéria prima utilizada pode ser recuperada.

Portefólio:

- Transformadores de potência (SHEEL e/ou CORE);
- Subestações moveis (SHEEL e/ou CORE); e
- Transformadores de distribuição.

Um dos grandes projetos concretizados pela Efacec no ano de 2017 foi a construção de uma central hidroelétrica na província de Malanje com os sete maiores e mais potentes transformadores produzidos.



Transformador de potência. Fonte: Efacec

ii. **Aparelhagem:**

A Efacec conta com um vasto portefólio de produtos para alta e média tensão, sendo reconhecida nacional e internacionalmente pela qualidade das soluções e produtos que apresenta, respondendo sempre às exigências dos seus clientes. A maioria dos produtos e equipamentos de media tensão são projetados através de metodologias que evitam o uso de gás de efeito estufa. A Efacec oferece ainda um serviço integral de chave-na-mão, que abrange o fabrico da solução proposta, a montagem e a assistência pós-venda.

Portefólio:

- Distribuição primária: diversas soluções de alta e média tensão exteriores e interiores;
- Distribuição secundária: celas e quadros modulares;
- Subestações compactas;
- Aparelhagem: diversos produtos, desde disjuntores, interruptores a seccionadores.

Um dos principais factos do ano de 2017 remete-se para a homologação de células de distribuição primária para a *utility* Kahramaa, situada no Qatar.



Aparelhagem de distribuição primária. Fonte: Efacec

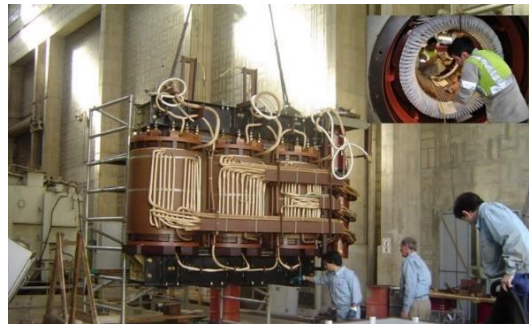
iii. Service:

A unidade de negócio do *service* respeita à reparação de equipamentos de energia de fabrico interno ou externo, bem como a sua manutenção e inspeção.

Portefólio:

- Reabilitação de instalações industriais, centrais hidroelétricas, subestações ou postos de transformação.

Uma grande parceria realizada em 2017 envolveu a assinatura de um contrato com a empresa HTMS, de forma a ser feita, pela Efacec, a instalação e manutenção de transformadores de potencia em França.



Equipa de *service*. Fonte: Efacec

iv. Automação:

A automação é uma unidade de negócio inerente às unidades de transformadores e aparelhagem, na medida em que projeta, desenvolve e fornece soluções de acordo com sistemas de gestão certificados, assinalados pelo uso de tecnologia inovadora, ou seja, fornece produtos e soluções para redes elétricas, sistemas ferroviários, gestão de infraestruturas e outras aplicações.

Portefólio:

- Automação de sistemas: vasta gama de soluções de automação, proteção e controlo de subestações e sistemas de gestão de rede (SCADA);
- Inversores solares;
- Sistemas de alimentação; e
- Projetos especiais.

Visto que os produtos de automação podem estar inseridos em outros produtos e

sistemas, temos que, em 2017 foram conseguidos 21 sistemas de automação de subestações para a rede de distribuição da Argélia.



Estação de automação. Fonte: Efacec

Sistemas:

A Efacec expõe três sistemas: a energia, o ambiente e os transportes. Todas estas soluções podem, ou não, complementarem-se, na medida em que se podem aliar dos produtos oferecidos pela Efacec. Nos sistemas está sempre inerente a máxima de sistemas de chave na mão, ou seja, soluções EPC.¹⁶ O processo de cada sistema é iniciado na conceção, seguindo a engenharia, a construção e finalmente a manutenção. Nesta subdivisão serão apresentados, cada um, com mais detalhe.

v. Energia:

Neste sistema são concebidas centrais termo e hidroelétricas e parques eólicos, numa vertente de produção de energia e subestações associadas à geração, transmissão e distribuição de energia. Numa vertente industrial são ainda elaborados sistemas de controlo e automação, são feitas instalações elétricas e espaciais e ainda realizadas soluções integradas.

Portefólio:

- Produção de energia: centrais termo e hidroelétricas e parques eólicos;
- Transmissão e distribuição de energia: subestações; e
- Sistemas industriais: sistemas de controlo e automação, instalações elétricas e espaciais e ainda realizadas soluções integradas.

Uma vez que a Efacec oferece sistemas de chave na mão, na área de subestações, em 2017 foi concluído um projeto de subestações, ou seja, foi concluída a ampliação de uma

¹⁶EPC - Engineering, Procurement & Construction

subestação para a Transelec, um projeto que visa reforçar o sistema de transmissão de energia elétrica chileno.



Subestação. Fonte: Efacec

vi. Ambiente e Indústria:

Na área do ambiente e indústria a Efacec desenvolve soluções adaptadas que vão desde a geração e criação do projeto até à sua concretização e exploração de sistemas. Assim, o departamento do ambiente e indústria está subdividido em águas, resíduos e serviços de ambiente.

Portefólio:

- Criação e instalação sistemas de tratamento de águas;
- Centrais de biomassa; e
- Estações de reciclagem de resíduos sólidos.

Relativamente à subdivisão das águas, em 2017 a Efacec iniciou a reabilitação de uma das maiores ETA's¹ em Portugal, a estação de tratamento de água do Vale da Pedra, tendo sido o ambiente responsável por toda a sua exploração.



Barragem. Fonte: Efacec

¹ ETA – Estação de Tratamento de Água

vii. Transportes:

O sistema de transportes desenvolve dois tipos de soluções, os segmentos de ferrovias e metros ligeiros e as rodovias. É ainda um segmento que tem quatro competências adjuntas, sendo a energia, as telecomunicações, a sinalização e o comando e controlo.

Portefólio:

- Energia: instalação de iluminação pública, a catenária ou subestações primárias, incluindo sempre o fabrico de produtos próprios;
- Telecomunicações: redes de comunicação, sistemas de segurança, telemática rodoviária e infraestrutura de telecomunicações;
- Sinalização: sistemas de sinalização para metros ligeiros e linhas ferroviárias secundárias e sistemas de proteção de passagem de nível automáticas; e
- Comando e controlo: soluções de controlo central de tráfego, automação e plataformas de telemática rodoviária e de segurança rodoviária.

Um projeto que estará concluído em 2023 será a expansão do metro de Copenhaga, conquista adquirida através da vitória de um concurso.



Sinalização de metro ligeiro. Fonte: Efacec

Mobilidade elétrica:

A funcionar como uma lógica de *start-up*, na mobilidade elétrica são desenvolvidas soluções de carregamento de veículos elétricos, solução adotada a nível mundial de forma a reduzir as emissões de dióxido de carbono provenientes dos transportes. É feita ainda a respetiva integração destas soluções nos sistemas de gestão de redes, iniciando-se na

conceção, passando pela comercialização, engenharia, produção até à manutenção das infraestruturas e equipamentos.

Portefólio:

- Carregadores para veículos elétricos: soluções de carregamento privado, público, rápido, ultrarrápido e via *wireless*.

Marcos:

- Em 2009: projeto piloto do MOBI.E (criação de infraestruturas portuguesas de carregamento para veículos elétricos);
- Em 2010: instalação do primeiro carregador rápido na europa e desenvolvimento de um carregador diferente do CHAdeMO¹⁷
- Em 2012: certificação ZE (*zero emissions*);
- Em 2013: Criação de um carregador adaptado a vários carros;
- Em 2016: parceria com a *Qualcomm Halo* para o desenvolvimento de carregadores via *wireless* e, início da comercialização de carregadores ultrarrápidos.
-

Um projeto ganho no ano de 2018 compreendeu a instalação de carregadores de carros elétricos em mais de 300 localizações nos EUA, o *Electify America*.



Carregador para veículo elétrico. Fonte: Efacec

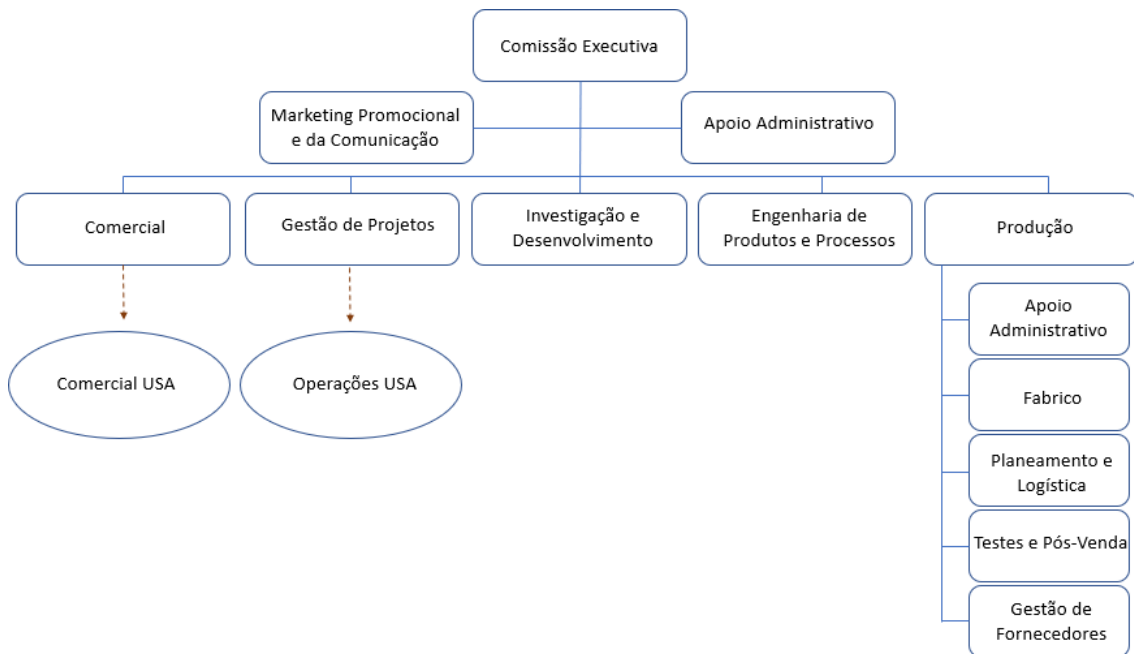
Com a internacionalização da Efacec e o crescimento do mercado dos carregadores para veículos elétricos, surgiu a necessidade de moldar a estrutura da empresa subsidiária nos EUA, a Efacec USA (sediada em Geórgia), de forma a que estivesse presente a UN da EEM. Esta mudança foi possível devido à estratégia da UN da EEM da Efacec, que tem como objetivo abordar todos os mercados internacionais através de parcerias de sucesso que

¹⁷ CHAdeMO - Abreviação de "*CH*arge *de* *MO*ve", ou seja, "mover usando carga", é o nome comercial de um método de carregamento rápido para veículos elétricos a bateria, criado no Japão.

têm expandindo os seus resultados financeiros. Assim, a Efacec conta com as parcerias da *Volkswagen North America*¹⁸, *Georgia Power*¹⁹ e *Sacramento Municipal Utility District*²⁰.

O portfólio de produtos da EEM, aliado à sua estratégia de crescimento de negócios, tornou a Efacec uma das empresas líderes mundiais em estações de carregamento rápido e ultrarrápido.

A Efacec USA rege-se pelo seguinte organigrama:



Organigrama da UN de EEM e Efacec USA. Fonte: Efacec

¹⁸ Ver <http://www.volkswagenpofamerica.com/>

¹⁹ Ver <https://www.georgiapower.com/>

²⁰ Ver <https://www.smud.org/en>

Apêndice 2 – Abertura da nova fábrica da UN da EEM

Devido aos resultados crescentes positivos da Efacec o nível de investimento em I&D vindo a aumentar. Com este investimento foi possível que em 2017 a Efacec participasse em projetos nacionais e internacionais e lançasse 20 novos produtos e serviços.

Assim, em outubro de 2017 o projeto da construção de uma nova fábrica para a UN da EEM foi iniciado. A principal razão da renovação e ampliação da fábrica remeteu-se para o facto de a Efacec, até então, já não ter capacidade produtiva para responder a todos os projetos e concursos nesta área de negócio. O objetivo seria, então, o aumento da capacidade anual de produção de carregadores para veículos elétricos para 3800, com a possibilidade de chegar à produção de 9000 unidades. Chegado o dia 5 de fevereiro de 2018, esta nova fábrica foi oficialmente inaugurada.

Além disso, o objetivo seria triplicar o peso desta UN no balanço final da Efacec, tendo como meta 100 milhões de euros em três anos. Para tal, a equipa de colaboradores seria aumentada num total de 400 indivíduos até 2025, priorizando recém-licenciados e mestrandos.

Outro propósito da construção desta fábrica seria que a Efacec tivesse capacidade de resposta para a construção de carregadores rápidos e ultrarrápidos do projeto *Electrify America*, onde mais de 2000 equipamentos, os correspondentes, aproximadamente a 300 estações de carregamento, teriam de ser entregues numa primeira fase.

Apêndice 3 – Evidência física da Efacec

As principais instalações da Efacec situam-se no Porto, uma das maiores cidades/ áreas portuguesas em termos de indústria.

Assim, na cidade do Porto existem dois polos, o polo da Arroteia e o polo da Maia. O polo da Arroteia concentra as unidades de negócio de transformadores, aparelhagem e *service*. O polo da Maia é então composto pela automação, a energia – subdivisão de renováveis, o ambiente e indústria – subdivisão das águas, os transportes e a *start-up* da mobilidade elétrica. Existe ainda um pequeno polo em Crestins, funcionando como armazém.

Adicionalmente, a empresa também está presente em Lisboa, no Lagoas Parque, com as unidades de negócio de energia – subdivisão das subestações hidroelétricas e termoelétricas, e o ambiente e indústria – subdivisão dos resíduos.

Apêndice 4 – Caso *Dieselgate*

A *Electrify America* é uma empresa subsidiária do grupo norte americano Volkswagen que surgiu do escândalo “*Dieselgate*”. Este teve como origem a produção de 10,7 milhões de carros a diesel com um software de controlo de emissões ilegal durante os anos de 2007 até 2015 (Público, 2019).

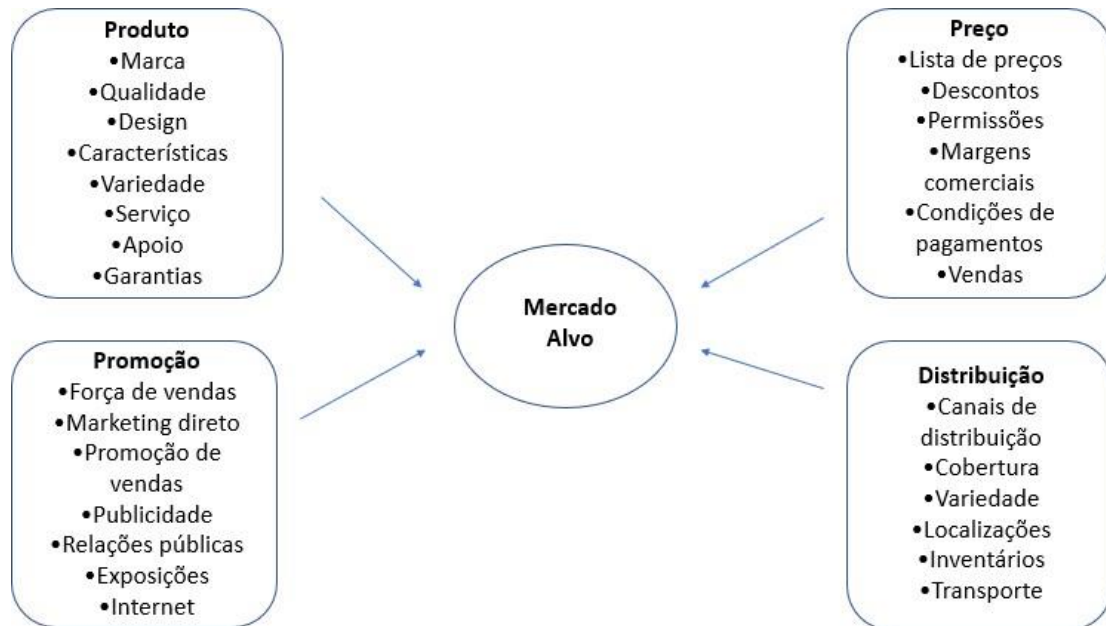
Aliado ao crescimento exponencial do consumo de carros elétricos e a necessidade de melhorar as infraestruturas de carregamento destes veículos, a Volkswagen norte americana chegou ao acordo com os diversos governos que a estariam a processar, de criar e financiar em mais de dois biliões de dólares uma empresa subsidiária direcionada a este mercado (Euronews, 2018; Autoweek, 2018).

Sendo assim, a EA é uma empresa com a sua sede no estado de Virgínia e irá gerir os dois biliões de dólares em programas de infraestrutura ZEV²¹ e em campanhas de marketing nos próximos 10 anos (Euronews, 2018). O objetivo inicial baseou-se na instalação de centenas de carregadores com 50, 150 e até com uma potência ultrarrápida de 320 kW, tendo começado em 2017 na Califórnia (Electrify America, 2018; Efacec, 2018).

²¹ ZEV – *zero emission vehicle*, ou seja, veículos com emissões de gases neutras.

Anexos

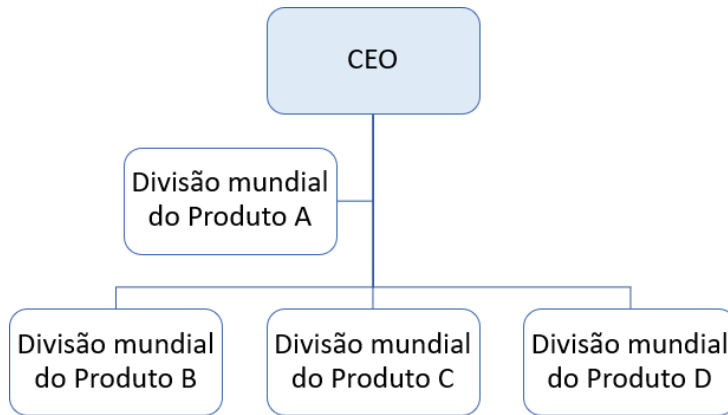
Anexo 1 – Elementos do marketing-mix



Fonte: Adaptado de (Baker 2003).

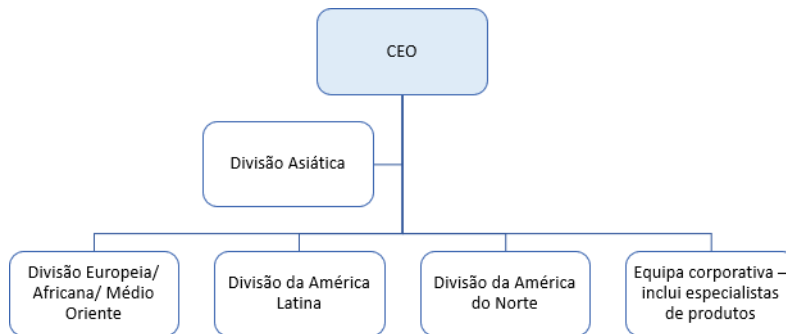
Anexo 2 – Estruturas empresariais

➤ Estrutura global de produtos:



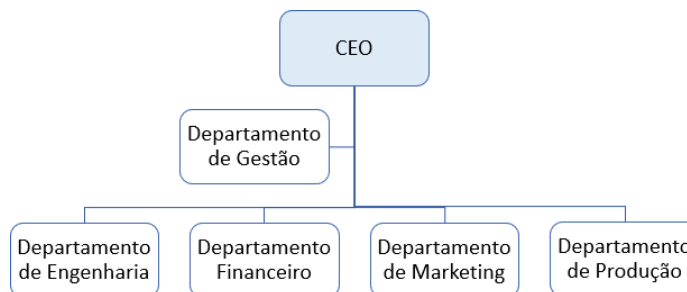
Fonte: Adaptado de (Ball et al., 2004 p.482).

➤ Estrutura geográfica global:



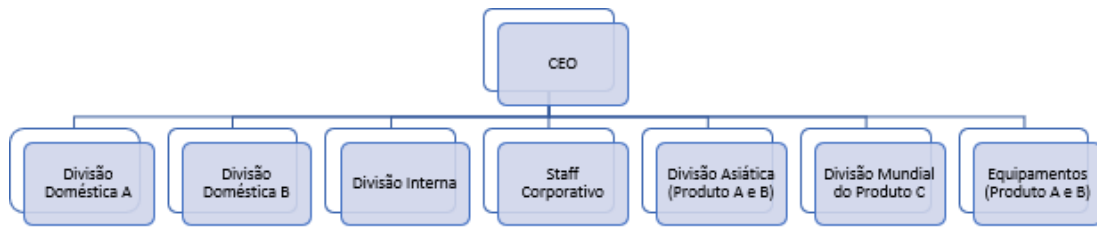
Fonte: Adaptado de (Ball et al., 2004 p.482).

➤ Estrutura funcional global:



Fonte: Adaptado de (Ball et al., 2004 p.483).

➤ Estrutura mista:



Aplica-se aos Produtos A e B em localizações além da região Asiática

Fonte: Adaptado de (Ball et al., 2004 p.48).

Anexo 3 – Fichas de Mercado

Market Cards							
Macroeconomics				Electricity Mix			
Population							
Area							
Real GDP							
	Last elections						
	Next elections						
	Actual Prime Minister						
Official Currency							
				Efacec Main References			
				BU	Project	Value	Year
				Business Units Potential			
				BUProd	Potencial 1-3	BUSyst.	Potencial 1-3
				TRF		SE	
				AMT		REN	
				ASE		Hydro	
				SRV		Water	
				EEM		Waste	
						TRP	
Partners							
Company	Agreement	Markets	UNs	contact	Tel	email	obs
Key Players							
Key Players Electric Sector	Company name	Profile	Headcount/turnover	Footprint	contacts		Obs
Key Players EEM							
Key Players EEM	Company name	Profile	Headcount/turnover	Footprint	contacts		Obs
Key Players Environment							
Key Players Environment	Company name	Profile	Headcount/turnover	Footprint	contacts		Obs
Contracting/Installation Companies							
Contracting/Installation Companies	Company name	Profile	Headcount/turnover	Footprint	contacts		Obs

Anexo 4 – Agenda do *Meet-The-Market*: Bulgária



A 15 de Outubro, a Câmara de Comércio vai organizar um Seminário sobre a Bulgária, para dar a conhecer às empresas portuguesas o potencial deste mercado



Oiça pela voz da Embaixada da Bulgária em Portugal, da Câmara de Comércio Portuguesa na Bulgária e de outros intervenientes as oportunidades de negócio que o mercado búlgaro representa para as empresas portuguesas!



O Meet the Market conta com o testemunho de empresas portuguesas que operam no país. No dia 15 de Outubro poderá ouvir a experiência da Corticeira Amorim!

SOBRE A BULGÁRIA:

Localizada na Península Balcânica, a Bulgária estende-se até ao Mar Negro. A sua localização geográfica é especialmente estratégica; por estar situada no centro do Sudeste Europeu, a Bulgária é um ponto de ligação fundamental ao Médio Oriente e à Ásia e é também porta de acesso aos mercados europeus.

Com um mercado de mais de 7 milhões de consumidores, a Bulgária tem-se destacado pelo seu desenvolvimento económico, perspetivando-se um crescimento do PIB a rondar os perto dos 4%. Estima-se que, no ano de 2019, a Bulgária apresente o maior crescimento económico das zonas centro e leste do continente europeu.

A Bulgária apresenta inúmeras oportunidades de negócio que não devem ser ignoradas pelos potenciais investidores. **Fonte: Confidencial** Bulgara destaca-se, especialmente, nos sectores agrícola, equipamento agrícola, energia, tecnologia ambiental, saúde e equipamento médico, TIC e farmacêutica.

PROGRAMA:

09H00 REGISTO DOS PARTICIPANTES

09H30 ABERTURA

João Pedro Guimarães | Secretário-Geral | Câmara de Comércio
Vassily Christov Takev | Embaixador | Embaixada da Bulgária em Lisboa

09H45 BULGÁRIA – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Carlota Ahrens Teixeira | Consultora | Gaporsul

10H00 BULGÁRIA – AMBIENTE DE NEGÓCIOS E OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS PORTUGUESAS

Stamen Yanev | Director Executivo | Agência Búlgara para o Investimento

10H20 COMO NEGOCIAR COM A BULGÁRIA?

Emilian Abadjev | Presidente | Câmara de Comércio Portuguesa na Bulgária

10H40 EXPERIÊNCIAS DE EMPRESAS PORTUGUESAS NA BULGÁRIA

Arménio Costa | International Executive Manager | Corticeira Amorim

11H30 DEBATE

12H00 ENCERRAMENTO

Inscriva-se e descubra as potencialidades do mercado búlgaro!



FALE CONNOSCO: Rua das Portas de Santo Antão, 89 | 1169-022 Lisboa | T. +351 213 224 067 | E. geral@cccport

UMA MARCA



COM O APOIO



Anexo 5 – Credencial do *Portugal Digital Summit'18*

Durante a tarde do dia 24, decorreu no pavilhão Carlos Lopes, a terceira edição do *Portugal Digital Summit*, no qual o Doutor André Ribeiro foi orador no debate - O futuro da mobilidade e energia: reinventar a roda. Este foi um debate composto por membros executivos e diretores de empresas como a Prio, BP Portugal, Nissan Ibéria e Brisa. Além disso, foi necessário a preparação da apresentação que seria mostrada e a preparação do debate em si. Esta foi uma experiência muito gratificante na medida em que me foi possível debater ideias e estabelecer o contacto com os participantes deste debate e ainda tive a oportunidade de assistir a outros debates, como por exemplo - Competir globalmente na era digital -, que contou com oradores da Google e Chronopost.



Anexo 6 – Convite e credencial do Encontro Empresarial Portugal Bélgica



CIP
CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL
DE PORTUGAL



FEB
Federation of
Enterprises in
Belgium

Exmo(a) Senhor(a) / Dear Mr., Ms.,

A CIP e a FEB confirmam a sua inscrição no **Encontro Empresarial Portugal-Bélgica**. Os dados da sua inscrição são os seguintes:

CIP and FEB confirm your registration for the **Portugal-Belgium Business Meeting**. Registration details are as follows:

Nome | Name: Catarina Jorge Lazarino

Entidade | Entity: Efacec

Cargo | Position: Business Development

Email:

Por favor apresente este e-mail e o seu documento de identificação aquando a chegada ao evento.

Please present this e-mail and your ID when you arrive at the event.



Anexo 7 – Projeto extraído através de uma plataforma de *tendering*

Project Location:	Sweden
Organisation Name	[REDACTED]
Address	[REDACTED]
Telephone No.	
Fax	
Email ID	[REDACTED]
Contact Person	
Notice Details:	
GT Ref Id	438960778
Type of Tender	International Competitive Bidding
Tender Notice No.	458718-2018
Description	<p>Contract notice: vehicle charging stations</p> <p>This procurement relates to the purchase of 12 charging stations including installation and support agreements at a first stage and subsequently call for successive deliveries / delivery of charging stations including installation and support agreements to the county council in kalmar county as described in the requirements specification and agreement template.</p> <p>This contract is divided into lots: no</p> <p>Time limit for receipt of tenders or requests to participate: date: 19/11/2018local time: 12:00</p> <p>Conditions for opening tenders date: 20/11/2018local time: 07:00</p>
Deadline	19 Nov 2018
Document Type	Tender Notices
Updates	N.A
Soft Copy	T438960778.html