



Universidade de Aveiro
Ano 2023

**HUGO RAFAEL
NEVES FREITAS**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA OLI – SISTEMAS
SANITÁRIOS, S.A.**



Universidade de Aveiro
Ano 2023

**HUGO RAFAEL
NEVES FREITAS**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA OLI – SISTEMAS
SANITÁRIOS, S.A.**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Doutora Ana Maria Pinhão Martins Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e coorientação do Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou e acreditou no sucesso desta etapa.

O Júri

O Presidente

Doutora Margaret da Costa Seabra Gomes
Leitora, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Ana Alexandra da Costa Dias (arguente)
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira (coorientador)
Professor Associado com Agregação, Universidade de Aveiro

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, pais, irmão, tia e avós pelo apoio incondicional, sem o qual não estaria a acabar o Mestrado.

Aos meus melhores amigos, Inês, Miguel, Sofia, Daniel, Joana e Angélica, obrigado por tudo o que já passamos juntos, nada seria possível sem vocês. Foram sem dúvida o meu maior suporte emocional e aqueles que fizeram com que o meu percurso académico fosse mais colorido.

Ao Coro do Mosteiro de Grijó, que sempre demonstraram preocupação e apoio para com esta fase da minha vida, amarei para sempre este grupo cultural e as pessoas que nela se inserem.

Agradeço também à minha orientadora, Prof.^a Doutora Ana Maria Ramalheira e ao Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira, pela disponibilidade, apoio e orientação exemplares ao longo da realização deste estágio.

Por último, um agradecimento encarecido à OLI – Sistemas Sanitários S.A., principalmente ao Departamento de Exportação.

Palavras-chave

Internacionalização, estratégias de internacionalização, exportação, interculturalidade

Resumo

O presente relatório tem como objetivo a apresentação do Estágio Curricular realizado na OLI – Sistemas Sanitários, S.A., assim como a análise da atividade de exportação da empresa, com o propósito de perceber o processo e as estratégias de internacionalização da empresa. O presente Relatório é iniciado com a apresentação da empresa e do seu historial. De seguida, é relatada a experiência adquirida no Departamento de Exportação, apresentando criticamente as tarefas desenvolvidas. O capítulo seguinte incide sobre uma revisão teórica em torno da temática internacionalização e as estratégias de internacionalização. Este capítulo serve de enquadramento a um estudo de caso realizado na OLI, fazendo uso de um Grupo Focal, a fim de melhor entender a pertinência e eficácia relativa das estratégias de internacionalização que têm vindo a ser implementadas na OLI. No Grupo Focal (ao qual foi feito uma análise temática) apurou-se que na OLI o seu processo de internacionalização (estando a OLI já presente em todos os continentes) que é bem planeado e, conseqüentemente, lento e cauteloso. Apesar desta presença, para se conseguir afirmar gradualmente, opta por criar uma rede de parceiros (*partner network*) e mesmo alianças (e.g., *joint ventures*). As relações de longo prazo e baseadas na confiança são a chave do sucesso. A inovação de produto é também importante para ajudar a delimitar um espaço para a OLI na perspectiva do cliente. Concluiu-se que a OLI segue a estratégia de internacionalização enunciada pelo Modelo de Uppsala, deixando, no entanto, a estratégia emergir conforme as exigências do mercado, mas tendo sempre em linha de conta as bases teóricas de estratégias de internacionalização apresentadas no presente relatório. Segue então a teoria de Mintzberg que diz que a estratégia deveria ser deliberada e emergente. O Grupo Focal sublinhou a importância do profissionalismo e da ponderação de aspetos culturais na penetração em mercados internacionais.

Keywords

Internationalization, Internationalization strategies, export, interculturality

Abstract

The purpose of this report is to present the internship carried out at OLI - Sistemas Sanitários, S.A., as well as to analyze the company's export activity, with the aim of understanding the company's internationalization process and strategies. This report begins with a presentation of the company and its history. It then reports on the experience gained in the Export Department, critically presenting the tasks carried out. The next chapter focuses on a theoretical review of internationalization and internationalization strategies. This chapter serves as a framework for a case study carried out at OLI, using a Focus Group, in order to better understand the relevance and relative effectiveness of the internationalization strategies that have been implemented at OLI. In the Focus Group (which was analyzed via thematic analysis) it was found that OLI's internationalization process (OLI is already present on all continents) is well planned and therefore slow and cautious. Despite this presence, in order to gradually assert itself, the company has opted to create a partner network and even alliances (e.g., joint ventures) to bridge the gap. Long-term relationships based on trust are the key to success. Product innovation is also important to help define a space for OLI from the customer's perspective. It was concluded that OLI follows the internationalization strategy set out in the Uppsala Model, although it lets the strategy emerge according to the demands of the market, but always taking into account the theoretical bases of internationalization strategies presented in this report. It follows Mintzberg's theory that strategy should be deliberate and emergent. The Focus Group emphasized the importance of professionalism and taking cultural aspects into account when penetrating international markets.

I. Índice

1. Introdução.....	1
2. OLI – Sistemas Sanitários, S.A	3
2.1. A Indústria de artigos sanitários.....	3
2.2. Apresentação e historial da OLI – Sistemas Sanitários S.A	4
2.3 Organigrama da OLI – Sistemas Sanitários, S.A.	7
2.4. Missão, visão e valores	8
2.5. Análise externa e concorrentes.....	9
2.6. Produto/catálogo.....	10
2.7. Volume de faturação	15
3. Estágio Curricular.....	17
3.1. Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	17
3.1.1. Formações iniciais	17
3.1.2. Software IFS	18
3.1.3. Relacionamento e comunicação com clientes.....	22
3.1.4. Documentação oficial e funções administrativas.....	22
4. Internacionalização e estratégias de internacionalização	23
4.1. Conceito de internacionalização.....	23
4.2. Motivos para a internacionalização.....	25
4.3. Modelo de Uppsala.....	27
4.4. Comprometimento de mercado e modos de entrada	29
4.5. Exportação.....	30
4.6. <i>Joint Ventures</i>	32
4.7. Teoria das Redes	34
4.8. <i>Cross-Selling</i>	35
4.9. <i>Rebranding</i>	36
5. As Estratégias de internacionalização da OLI – Sistemas Sanitários S.A.: Estudo de Caso	38
5.1. Metodologia de investigação.....	38
5.2. Resultados	40
5.3. Análise dos resultados.....	44
6. Conclusões / considerações finais	49

7. Referências bibliográficas	51
8. Anexos	57
8.1 – Anexo 1 - Plano do Estágio Curricular	57
8.2 – Transcrição do <i>Focus Group</i>	58

II. Índice de Figuras

Figura 1. Logótipo OLI – Sistemas Sanitários, S.A., Fonte: OLI – Sistemas Sanitários, S.A.	4
Figura 2. Organigrama da OLI - Sistemas Sanitários S.A.	8
Figura 3. Autoclismos Interiores mais vendidos durante o período de Estágio.	11
Figura 4. Estruturas (Aplicado ao autoclismo OLI120 PLUS).	12
Figura 5. Placas de Comando OLI.....	13
Figura 6. Exemplos de Sanitas <i>Easy Move</i> (presente na OLI e no Catálogo).	14
Figura 7. Colocação do Líquido de Limpeza através da Placa de Comando.	15
Figura 8. Reservatório do Líquido de Limpeza incorporado num OLI74 Plus.	15
Figura 9. Volume de Faturação Total dos anos 2021 e 2022.	16
Figura 10. Campos a Preencher e de Preenchimento Automático no Registo de Encomenda.	19
Figura 11. Informação Geral do Cliente OI00140.....	20
Figura 12. Informação do Endereço do Cliente OI00140.	20
Figura 13. Incoterms – Revisão 2020 (Xpand Logistics, [s.d.].....	21

III. Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise SWOT da OLI. Fonte: OLI - Sistemas Sanitários, S.A.....	10
Tabela 2. Motivações Pró-Ativas e Reativas das Empresas.....	26
Tabela 3. Perfis dos Participantes.....	39
Tabela 4. Guião do <i>Focus Group</i>	40
Tabela 5. Análise Temática do Focus Group.	44

IV. Lista de Abreviaturas

OEM – Original Equipment Manufacturer

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

MNCs – Multinacionais

DIY – Do It Yourself

CRM – Customer Relationship Management

1. Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito da Unidade Curricular Projeto/Dissertação/Estágio, que é realizada no último semestre do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais, da Universidade de Aveiro. Pessoalmente, optei por fazer Estágio Curricular, a fim de pôr em prática, em contexto empresarial, competências e conhecimentos que adquiri ao longo da realização das Unidades Curriculares afetas a este Mestrado.

A OLI – Sistemas Sanitários S.A. acolheu o meu Estágio Curricular de braços abertos. Esta oportunidade de estágio adveio de uma pesquisa de empresas na zona de Aveiro onde eu gostasse de levar a cabo este Estágio. Depois de chegar à última fase de seleção (candidatura espontânea), a minha escolha recaiu sobre a OLI, que felizmente me aceitou de imediato.

Atualmente, a OLI foca-se na produção de artigos sanitários, principalmente autoclismos e os mecanismos neles envolventes. Grande parte dessa produção destina-se à exportação.

O Estágio Curricular teve início no dia 6 de fevereiro de 2023 e terminou dia 6 de julho de 2023, perfazendo 5 meses, num total de 864 horas de trabalho. A nível empresarial, o Estágio foi orientado pelo Dr. Paulo Jorge Jesus, atual Diretor de Exportação, e realizado no Departamento de Exportação da OLI – Sistemas Sanitários, onde tive oportunidade de trabalhar diretamente com os mercados da América Latina, Médio Oriente e Ásia. Tive também oportunidade de lidar com mercados do norte e centro europeus, dado que me disponibilizei sempre para auxiliar outros colegas sempre que necessário. Pude assim perceber e estudar o *background* da empresa no que toca à inserção nestes mercados e aos respetivos processos de exportação – que são bem distintos.

O presente Relatório encontra-se dividido em 6 partes: na primeira, procedo à apresentação da empresa, referindo o seu historial, a sua organização interna, a sua missão, visão e valores, produtos, a sua organização, o seu volume de negócios do ano 2022, os seus concorrentes nacionais e estrangeiros e os seus principais mercados externos. Na segunda parte, apresento, de forma teoricamente travejada, as atividades que realizei ao longo do Estágio Curricular. Nos capítulos seguintes, debruço-me sobre a questão teórica da Internacionalização em geral, focando-me, de seguida, nas estratégias de

Internacionalização adotadas pela OLI – Sistemas Sanitários, S.A. Neste âmbito, realizei uma entrevista ao Administrador António Ricardo Oliveira, aos meus colegas gestores de clientes e ao Diretor de Mercado Externo e Filiais, Paulo Jorge Jesus, a fim de perceber as razões que levaram a empresa a internacionalizar-se e para perceber que estratégias são utilizadas em cada mercado, nomeadamente LATAM, América Latina, Médio Oriente e Ásia. Finalmente, procedo à análise dos resultados, comparando a experiência dos meus colegas com a análise teórica realizada, rematando este Relatório de Estágio com conclusões e considerações finais.

2. OLI – Sistemas Sanitários, S.A

2.1. A Indústria de Artigos Sanitários

Por louça sanitária entende-se cisternas, lavatórios, sanitas e outros. Estes produtos são compostos por cerâmicas, metal prensado, e plástico. A crescente consciencialização relativamente a melhores produtos de higiene e saúde tem vindo a impulsionar o crescimento do mercado a nível global (Polaris Market Research, [s.d.]).

A cerâmica é um material amigo do ambiente que pode ser reciclado, reutilizado e reduzido para proteger o ambiente. Além disso, espera-se que o volume crescente da indústria da construção/propriedade venha aumentar a venda de produtos de cerâmica sanitária a nível mundial (Polaris Market Research, s.d).

A indústria de sistemas sanitários está segmentada não só por tipo de produto e material, mas também por região: pela América do Norte (América, Canadá e México), Europa (Alemanha, França, Itália, Espanha, Polónia), Ásia-Pacífico (China, Índia, Japão, Tailândia), Médio Oriente e Norte de África (Egito, Médio Oriente, Marrocos, Nigéria) e América do Sul (Brasil, Argentina) (Pereira, 2022, como citado em Prasannan, 2018). Este setor industrial encontra-se também segmentado em função do consumidor final: residencial, comercial, institucional, entre outros. Em 2021, o segmento residencial detinha a maior quota de mercado e prevê-se que se mantenha assim, devido ao crescimento de propriedades residenciais para as quais estes produtos são essenciais (cf. Pereira, 2022).

O mercado da louça sanitária, obviamente usada em espaços residenciais, comerciais e públicos, está em franca expansão. Os produtos de cerâmica sanitária contam com a preferência de utilizadores, devido à sua durabilidade, alta resistência, baixa necessidade de manutenção e maior resistência às condições ambientais.

O mercado nacional de artigos sanitários foi avaliado em 27,7 milhões de dólares em 2020 e prevê-se que atinja os 38 milhões até 2030 (Market Research.com, [s.d.]).

Para além da OLI, as maiores empresas nacionais neste setor industrial são a CIFIAL S.A., a Sanindusa S.A.e a SANITANA.

2.2. Apresentação e Historial da OLI – Sistemas Sanitários S.A

A OLI foi fundada há 69 anos, em 1954, em Aveiro. Surgiu das ambições de dois irmãos, Saul e António Rodrigues Oliveira. Começou como uma empresa de distribuição familiar, vendendo principalmente produtos relacionados com a área alimentar e a agrícola.

Em 1981, assistiu-se à transição da empresa originariamente comercial para uma empresa industrial com a criação da primeira unidade industrial. Durante esta fase, a empresa alterou o seu foco para o sector dos sistemas sanitários. Com esta mudança e a incorporação da segunda geração da família (António e Rui Oliveira) nos anos 90, a OLI começou a alargar os seus horizontes, começando a investir na internacionalização. Em 1993, constituiu-se uma das alianças mais importantes da empresa, designadamente com o Grupo Silmar, em Itália. A OLI Portugal faz atualmente parte do grupo Silmar, 50% do qual é propriedade do grupo Oliveira & Irmão, Lda., que representa os interesses da família Oliveira. Os restantes 50% pertencem à empresa suíça Valsir, Spa.



Figura 1. Logótipo OLI – Sistemas Sanitários, S.A., Fonte: OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

A empresa assenta os seus valores no esforço e na perseverança, a fim de superar em equipa situações complexas, diariamente. Após a aliança dos seus grupos, foram implementadas várias atividades e medidas de melhoria e desenvolvimento, tais como, por exemplo, a ampliação da área industrial, a compra de equipamentos e máquinas, a continuação do investimento na investigação e no desenvolvimento, a criação de novos produtos e moldes, bem como a constante aposta na melhoria da gestão organizacional, no sentido de superar obstáculos comerciais no mercado já internacionalizado que, hoje, vê esta empresa como líder (Duro, 2019).

Em 1994, ocorreu um dos marcos históricos mais importantes da OLI: o desenvolvimento e massificação da produção da válvula de descarga dupla para autoclismos. Hoje, em todo o mundo, poupa-se 50% de água nos sistemas de instalação sanitária, devido a este duplo esgotamento e ao aumento da produção (Duro, 2019, p. 98).

Durante a década de 1990, a OLI deu claramente prioridade à concorrência industrial. Para satisfazer as exigências dos seus maiores clientes em termos de investigação e produção, esta empresa expandiu a sua área de fabrico através da compra de máquinas, moldes, equipamento de controlo de qualidade e robotização de operações (Duro, 2019, p. 104), vindo a adquirir 50% do capital da fábrica de moldes de Moldaveiro. Atualmente, a fábrica, especializada na injeção de moldes de plástico, é conhecida como OLI Moldes (Duro, 2019), sendo propriedade exclusiva da OLI.

Em 2007, a empresa adotou a cultura Kaizen, a fim de melhorar a produtividade e eficiência operacional, otimizar a utilização do equipamento, melhorar a qualidade, incluindo a das áreas de produção e serviços. A adoção desta filosofia é visível num aumento de aproximadamente 40% na produtividade, com alguns produtos a registarem um crescimento de 100%. Estas conquistas valeram à OLI o Prémio Kaizen na categoria de «Excelência em Produtividade» em 2012. (Duro, 2019).

Atualmente, a OLI é líder ibérica e uma das maiores produtoras europeias de autoclismos. 80% da sua produção é exportada para mais de 80 países, tendo filiais em Itália, Alemanha e Rússia, embora esta última constitua atualmente um enorme desafio, devido à guerra em curso na Ucrânia. Em 2023, a empresa conta com cerca de 600 colaboradores (mais 170 colaboradores comparado a 2020). A OLI é assim o terceiro maior empregador (em número de pessoas) e o quarto maior exportador do concelho de Aveiro (Duro, 2019). A fábrica opera 24 horas por dia, sete dias por semana. É a única empresa portuguesa que fabrica autoclismos interiores. Todas as semanas, saem entre 20 a 25 camiões com 160 toneladas de produtos (Duro, 2019, p. 160). Anualmente, a OLI produz 2 milhões de autoclismos e 2,8 milhões de mecanismos (Duro, 2019). Como resultado do seu crescimento e globalização, a empresa alterou a sua designação social em 2017, substituindo a Oliveira & Irmão S.A por OLI - Sistemas Sanitários S.A. (Duro, 2019, p. 160).

Com vista a intensificar a sua competitividade a nível global, a OLI investe constantemente em inovação e desenvolvimento (I&D). Esta aposta representa um total

de 2,4% do investimento da empresa. A OLI é uma das empresas portuguesas com mais patentes ativas, tendo sido apelidada, em 2012, de «fábrica de patentes» pela revista de economia e gestão *Exame* (Duro, 2019, p. 148). Com efeito, a empresa conta presentemente com 38 patentes ativas. Este enfoque na inovação já foi várias vezes distinguido com diversos prémios, como o Green Project Awards 2016, o Archiproducts Design Awards 2016 (pela placa de comando «Trumpet» de Álvaro Siza Vieira), o Good Design 2017 (o mais prestigiado prémio internacional de *design*, pela Placa de Comando «Glassy»), o «Horizontes Millennium BCP 2017» (na categoria «Inovação – Grandes Empresas») e ainda os prémios internacionais Iconic Awards 2019, Design Plus, o German Innovation Award e o Archiproducts Design Awards (pela placa de Comando «Moon Black» (A OLI, [s.d.])).

O *design* na OLI, uma vertente importante no âmbito das componentes de inovação e desenvolvimento, conta com várias parcerias com arquitetos portugueses e estrangeiros de renome internacional, como Eduardo Souto de Moura, Álvaro Siza Vieira e Romano Adolini. Na área de projetos, colaboram igualmente, além de arquitetos, engenheiros civis, construtores, decoradores, entre outros. Refira-se que se encontram produtos da OLI na Torre dos Clérigos, na Nova Basílica do Santuário de Fátima e no Bairro Alto Hotel, em Lisboa, entre muitos outros lugares de referência por todo o mundo (Duro, 2019).

A OLI tem um papel assinalável na produção nacional, uma vez que mais de 90% da produção está em Portugal, assim como a maioria dos seus fornecedores são portugueses (Duro, 2019). Dado que a empresa aposta fortemente na qualidade, os seus produtos, passam por aproximadamente por 200.000 ciclos de testes em laboratórios de qualidade, que equivalem a 10 anos de uso. Nenhum produto é lançado no mercado sem passar por estes testes e obter o respetivo certificado de qualidade.

Para além da qualidade, outro valor essencial na empresa é o da sustentabilidade ambiental, principalmente por ser uma empresa que trabalha com água.

No âmbito da sustentabilidade social, a OLI procura constantemente as melhores soluções com vista à inclusão de pessoas com mobilidade condicionada, garantindo a acessibilidade e a segurança para todos (OLI, 2021, p. 10). A empresa tem de facto desenvolvido vários projetos nesta área, como o «Easy Move», um sistema que permite ajustar a altura do sanitário à medida do utilizador através de um comando, a «Moon Black», uma placa de comando com acionamento no *touch*, que permite a ativação da descarga por aproximação, isto é, sem necessidade de toque, graças à utilização de

sensores capacitivos (OLI, [s.d.]). Durante a pandemia da COVID-19, a OLI foi pioneira na produção viseiras, numa época em que escasseava material de proteção em várias zonas e estabelecimentos do país. É importante demarcar que a OLI não teve qualquer tipo de lucro com a produção das viseiras, uma vez que foram distribuídas gratuitamente, não só em Portugal, mas também em Itália e na Alemanha.

A OLI concorre principalmente com duas grandes empresas na Europa: a Geberit, de origem Suíça (que começou na área dos autoclismos, tem de igual forma uma área de tubos e adquiriu um grande grupo de cerâmicos recentemente) e a GROHE, de origem alemã, que tem uma fábrica de torneiras em Portugal. A OLI tem ainda outros concorrentes locais.

A OLI adapta as suas estratégias de posicionamento e de *marketing* aos países para onde exporta, uma vez que as estratégias competitivas dependem do tipo de canal e do tipo de cliente. A estratégia principal da OLI passa, contudo, por se diferenciar, não pelo preço, mas pelo valor acrescentado:

«A OLI concentrou o seu esforço em dois âmbitos: no maior controlo dos custos de produção e no desenvolvimento de soluções de valor acrescentado, procurando vender aos clientes de maior dimensão novos produtos, tecnicamente difíceis, que lhe permitisse capitalizar competência técnica, ao nível do desenvolvimento, conceção e produção.» (Duro, 2019, pp. 113-114).

Na verdade, «o crescimento económico e o reconhecimento público validam e legitimam a história de uma fábrica de autoclismos que nasceu há quarenta anos, com três máquinas de injeção, compradas em segunda mão, e seis operários.» (Duro, 2019, p. 161).

2.3 Organigrama da OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

O organigrama da OLI - Sistemas Sanitários, S.A. (Figura 2) mostra que existem vários departamentos para a gestão dos vários setores. É um organigrama menos

vertical, à semelhança do que acontece nas principais PME's portuguesas.

ORGANIGRAMA

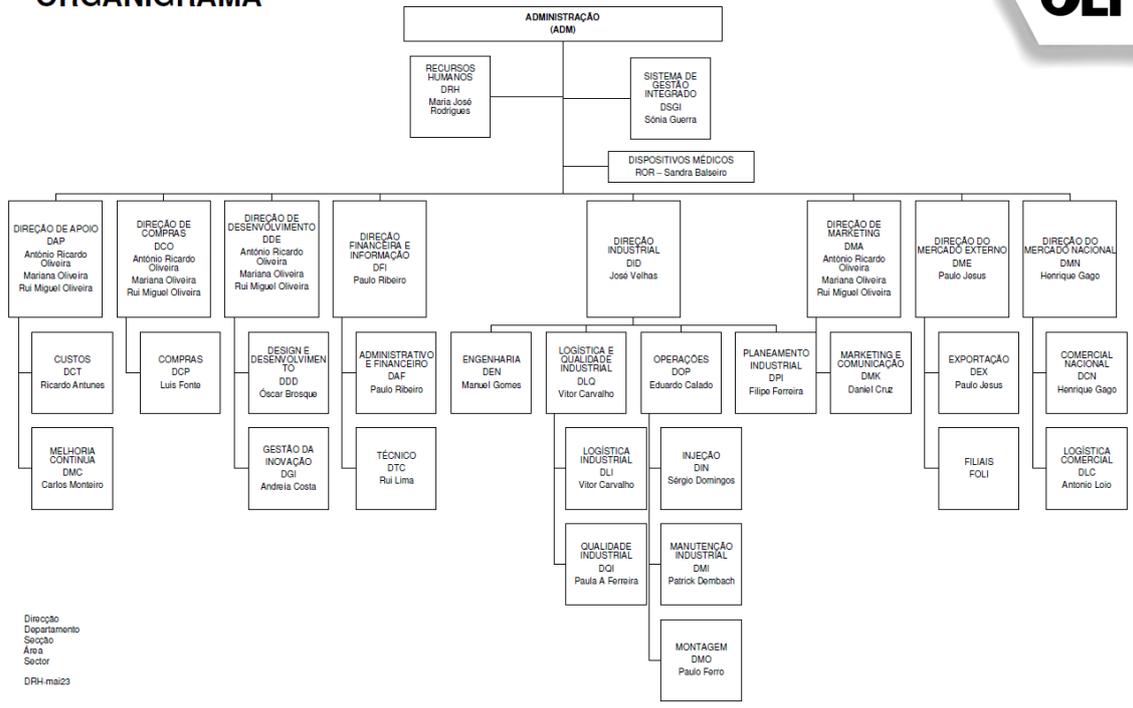


Figura 2. Organograma da OLI - Sistemas Sanitários S.A.
 Fonte: Recursos Humanos da OLI – Sistemas Sanitários S.A.

A parte administrativa está dividida em vários departamentos, que se concentram todos num edifício, distribuídos por 2 andares, tais como recursos humanos, *marketing* e comunicação, compras, vendas de mercado nacional, engenharia, financeiro, entre outros.

O departamento de exportação, onde desenvolvi o meu Estágio, concentra vinte colaboradores que prestam apoio aos clientes. Resumidamente, este departamento está dividido em vários ramos, de acordo com as zonas geográficas com que lidam. As zonas geográficas com mais expressão a nível de volume de negócio são principalmente o mercado europeu, LATAM, América Latina, Médio Oriente e Ásia, Cáucaso Cada gestor de cliente tem associado a si trabalhadores *backoffice*, que os apoiam no registo de encomendas, na organização de envios, de dados, etc. Estes trabalhadores estabelecem a ponte entre o cliente e o gestor de cliente.

2.4. Missão, Visão e Valores

A missão da OLI – Sistemas Sanitários S.A. é desenvolver, produzir e comercializar soluções de banho hidricamente sustentáveis e inclusivas, com *design* e funcionalidade, e ainda dispositivos médicos que contribuam para a melhoria da qualidade da resposta

ao tratamento dos pacientes. Esta missão engloba dois aspetos principais: primeiro aspeto é económico e parte da premissa da OLI querer ser uma empresa líder no ramo dos autoclismos. Esta posição apenas é possível graças à sua enorme capacidade de produção, aliada a um forte investimento na inovação e também em recursos humanos. Em segundo, um dos pilares fundamentais da OLI é a sua enorme preocupação com o cliente final.

Trabalhando num ambiente B2B, no qual existe uma cadeia enorme que está a trabalhar à volta de autoclismos (produto final), é fundamental que o cliente final seja sempre o objetivo mais importante de qualquer tipo de negócio ou venda.

Relativamente à visão, a OLI pretende ser e permanecer uma empresa de excelência reconhecida pela criação de valor, inovação, relações éticas e paixão pelas pessoas e pelo planeta, esforçando-se por fazer jus ao seu lema da marca: *inspired by water*.

A OLI afirma prezar os seguintes valores: implementar sistemas de gestão estratégica; fomentar a eficiência operacional e desenvolver uma cultura de excelência, através de práticas sustentáveis e transparentes, de relações autênticas, de confiança e duradouras com todas as partes interessadas; partilhar com os colaboradores os princípios organizacionais decorrentes da adoção de uma política de sistema de gestão integrado, como, por exemplo, o princípio da melhoria contínua, envolvendo-os na missão da empresa, são.

2.5. Análise Externa e Concorrentes

No que toca à análise externa, a OLI demarca-se das suas concorrentes através do facto de ser uma líder de mercado enquanto fábrica e enquanto marca OLI. A fábrica da empresa é uma das maiores do Sul da Europa, colocando-a na vanguarda da área dos autoclismos.

Além disso, devido às capacidades dos seus mecanismos (válvulas de entrada e saída) e tanques, há várias marcas associadas à OLI que acabam por fazer parcerias com a empresa. A OLI pode inclusive fornecer produtos para marcas externas (por exemplo, se uma marca de cerâmica considerar que a OLI oferece um sistema que, combinado com a sua cerâmica, funciona melhor, esta será uma opção viável para ser fornecedora dessa marca). A OLI produz não só para si, mas também para outros concorrentes de mercado, manifestando capacidade de instalação, capacidade de inovação e capacidade de fornecer o mercado interno e externo de forma estável e contínua.

Do ponto de vista da marca, a situação é diferente. A aposta da marca OLI no mercado nacional tem longa data. É assim natural que a marca OLI surja associada às casas de banho, principalmente aos autoclismos, o mesmo não acontecendo necessariamente quando saímos de Portugal.

Apesar de a marca OLI estar a crescer em vários mercados, a empresa é suplantada em dimensão principalmente por congéneres alemãs, que acabam por ter um músculo diferente, do ponto de vista da propagação da marca e dos respetivos segmentos.

A Tabela 1, abaixo, resume a referida situação da OLI em jeito de análise SWOT:

Tabela 1. Análise SWOT da OLI. Fonte: OLI - Sistemas Sanitários, S.A.

Pontos fortes	Pontos fracos
Inovação	Custos de energia e produção
Capacidade industrial	Localização geográfica e condicionantes logísticas
Conhecimento técnico	Tempo elevado para desenvolvimento de soluções inovadoras
Qualidade do produto	Poucas filiais em mercados internacionais
Certificações e patentes	Esforço financeiro requerido em <i>marketing</i> e comunicação
Flexibilidade na produção	
Parcerias com entidades de ensino e centros de conhecimento	
Orientação para exportação / internacionalização	
Experiência em mercados internacionais	
Desenvolvimento de tecnologia inovadora aplicada aos produtos sanitários	
Capacidade de produção de produtos tecnológicos novos	
Oportunidades	
Novos mercados emergentes	Dependência dos mercados emergentes
Certificações e normas requeridas pelos mercados	Instabilidade política em Portugal
	Inflação e custo de vida elevados
Acordos de livre comércio com os USA e Brasil em negociação	Forte concorrência
	Guerra na Ucrânia e em Israel tendo como resultado a instabilidade política e económica mundial
Oportunidades em sectores OEM (Original Equipment Manufacturer), hoteleiro, distribuição, renovação	Mercados pouco disponíveis para pagar preços mais elevados

Oportunidades em sectores OEM (Original Equipment Manufacturer), hoteleiro, distribuição, renovação	Pouca relação económica com Portugal, devido à falta de poder de compra
---	---

2.6. Produto/catálogo

A OLI apresenta uma enorme panóplia de produtos, que passam por instalação sanitária, aquecimento, banho, soluções de cozinha e tubagens. Sublinhe-se que o catálogo de exportação da OLI não incorpora todos os produtos comercializados: apresenta apenas mecanismos de descarga, placas de comando, módulos sanitários, estruturas normais e ajustáveis e peças de substituição / reposição ajustáveis. Em cada segmento de venda, encontramos modelos distintos, os quais se distinguem não só pela estética, mas pela adaptabilidade/funcionalidade, variando, portanto, os seus preços. Os autoclismos interiores, presentes nas Figuras 3 e 4, representam os produtos com os quais mais lidei durante o meu Estágio: OLI120, OLI74 e OLI80.

OLI120 PLUS



OLI74 PLUS



OLI80



Figura 3. Autoclismos Interiores mais vendidos durante o período de Estágio.
Fonte: CATÁLOGO GERAL 2021 | 2022 (2021).

Cada autoclismo pode ser incluído em vários tipos de estrutura (Figura 4), isto porque cada um é adaptável à sua finalidade, como, por exemplo, se o autoclismo vai ser para uma sanita ou urinol, o tipo de parede onde vai ser inserido ou que material será usado para a instalação.



Figura 4. Estruturas (Aplicado ao autoclismo OLI120 PLUS).
Fonte CATÁLOGO GERAL 2021 | 2022 (2021).

As estruturas existentes na OLI são: Direct, Block, Sanitar Block, Sanitar Block SHT, Autoportante e Autoportante Dupla. Para além disso, cada autoclismo tem a gama Plus, que é a atual patente topo de gama. A gama Plus, a mais cara, permite poupar 0,5L de água em cada descarga. A gama Plus possibilita assim uma poupança total de 9 litros de água por dia.

Para além dos autoclismos, entre os produtos da OLI destacam-se as placas de comando (Figura 5). Trata-se de uma gama de produtos bastante ampla, com uma ampla margem de inovação estética. A gama de placas de comando apresenta vários tipos de cores e de *design*, assim como de género de acionamento, que pode ser eletrónico, pneumático e mecânico. O tipo de acionamento pode ser modificado através dos *kits* de conversão. A descarga neste tipo de placas pode ser feita pressionando os botões, aproximando as mãos (sensores infravermelhos) ou automaticamente. É importante referir que os dois últimos tipos de descarga referidos tiveram um aumento de vendas grande, devido à conveniência e carácter prático durante a pandemia da COVID-19.

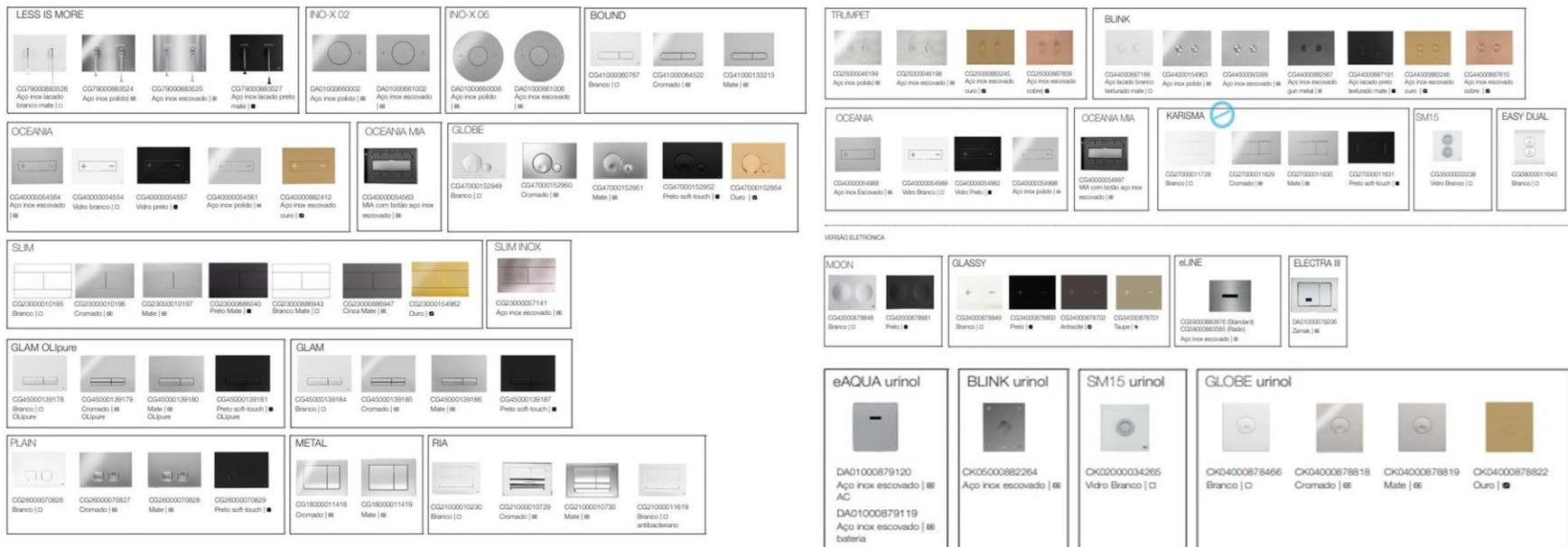


Figura 5. Placas de Comando OLI.
 Fonte: Catálogo

Geral de

Placas de

Comando

(2022).

As sanitas *Easy Move* (Figura 6), tal como o nome sugere, são sanitas que se movem. Trata-se de uma solução que permite adaptar a altura da sanita a cada utilizador, através de um comando e painel de controlo. Estas sanitas foram sobretudo desenvolvidas para auxiliar pessoas com mobilidade reduzida a sentarem-se e/ou a levantarem-se da sanita.



Figura 6. Exemplos de Sanitas *Easy Move* (presente na OLI e no Catálogo).
Fonte: OLI – SISTEMAS SANITÁRIOS S.A & CATÁLOGO GERAL 2021 | 2022 (2021).

A OLI é uma empresa que preza a inovação e o valor acrescentado dos seus produtos e, por isso, investe constantemente nestas áreas. Este investimento verifica-se nos produtos diferenciadores que oferece ao consumidor uma melhor experiência. É o caso do sistema OLIPure, que consiste na existência de um reservatório de líquido de limpeza dentro do autoclismo (Figura 8) que, ao ser descarregado, larga líquido em dosagem controlada, que pode ser repostado através da placa de comando (Figura 7). O principal benefício deste sistema é a higienização permanente da cerâmica e a facilidade de manutenção nas casas de banho com maior uso, por exemplo, em cafés, hotéis, hospitais, entre outros.



A placa de comando Glam, de acionamento mecânico, é compatível com este sistema higienizador. Esta placa detem o sistema click de abertura e fecho.

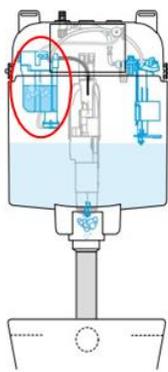


Ambiwave é um líquido desinfetante incluído no Kit OLIpure e na placa de comando Glam. No entanto, é possível adquirir separadamente. Ver página 56.



Basta encher o depósito com o líquido Ambiwave ou qualquer outro líquido disponível no mercado*, de modo a manter a sanita limpa e com uma atmosfera fresca na casa de banho.

Figura 7. Colocação do Líquido de Limpeza através da Placa de Comando.
Fonte: CATÁLOGO GERAL 2023 | 2024.



É compatível com os líquidos desinfetantes* disponíveis no mercado e possui uma capacidade de armazenamento de 450ml. OLIpure está disponível na gama OLI74 e permite o upgrade apenas nos OLI120 Plus e Expert Plus já instalados com um kit.

* Recomenda-se o uso de detergentes líquidos sem cloro e com uma viscosidade entre 150 e 300 cp (a 20°C). cp lê-se "centipoise" e é uma unidade de medida de viscosidade.

Figura 8. Reservatório do Líquido de Limpeza incorporado num OLI74 Plus.
Fonte: CATÁLOGO GERAL 2023 | 2024.

2.7. Volume de faturação

O mercado de exportação é o mais significativo em termos de faturação para a OLI, como comprovam as vendas dos dois últimos anos. Em 2021, a OLI crescia há 6 anos consecutivos, tendo atingido o volume de vendas de 70 milhões de euros. Em 2022, a OLI teve um crescimento de cerca de 6 milhões de euros. A OLI está presente em mais de 80 países e mais de 85% da sua produção é direcionada para o mercado estrangeiro, sendo o principal o mercado europeu (Figura 9).

2021		2021 Total	2022		2022 Total
OI	OC		OI	OC	
4 445 750	1 034 981	5 480 731	5 230 707	1 268 930	6 499 638
4 415 228	918 215	5 333 443	5 033 690	1 230 278	6 263 968
4 840 549	1 746 512	6 587 061	5 329 981	2 349 944	7 679 925
4 864 896	1 351 428	6 216 324	5 050 668	1 458 819	6 509 487
5 104 675	1 205 227	6 309 902	5 583 075	1 733 132	7 316 207
4 628 321	1 416 622	6 044 942	5 692 880	1 542 671	7 235 551
5 487 190	1 483 260	6 970 450	5 240 091	1 769 974	7 010 065
2 653 820	1 090 841	3 744 661	3 205 975	961 297	4 167 272
5 651 687	1 368 785	7 020 472	5 107 460	1 330 424	6 437 884
4 746 737	1 730 779	6 477 516	4 987 920	1 763 499	6 751 420
5 199 867	1 370 907	6 570 774	4 332 803	1 507 728	5 840 531
3 060 955	873 919	3 934 874	3 625 322	691 789	4 317 111
55 099 673	15 591 477	70 691 150	58 420 574	17 608 484	76 029 058

Figura 9. Volume de Faturação Total dos anos 2021 e 2022.

Fonte: Departamento financeiro da OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

Atualmente, a OLI possui uma quota de mercado de cerca de 35 a 45%, dentro dos quais 76% eram, em 2021, ocupados pelo mercado externo. As suas quotas de mercado variam de país para país. A OLI, atualmente, está presente em mais de 80 países, e 90% da sua produção para o estrangeiro tem como destino o mercado europeu.

3. Estágio Curricular

Durante cinco meses em que realizei o Estágio Curricular, foi-me dada a oportunidade de integrar a equipa da OLI – Sistemas Sanitários, S.A., mais precisamente a equipa afeta ao Departamento de Exportação (DEX). Desde logo, tive o acompanhamento do chefe do Departamento e supervisor do meu estágio, Dr. Paulo Jorge Jesus. Fui também posteriormente orientado pela Ana Rita Vale, com funções de gestão de processos e *backoffice*. Este suporte inicial foi de extrema importância para perceber a dinâmica da empresa em geral e deste Departamento em particular. Logo no início do Estágio, foram-me marcadas várias ações de formação, para que me fosse possível perceber as funções e a dinâmica de funcionamento de cada departamento. Dentro do DEX, fui orientado pela Ana Rita Vale e pelos gestores de clientes com quem tive oportunidade de trabalhar, nomeadamente o Daniel Almeida, gestor dos mercados do Médio Oriente e Ásia.

Trabalhei no *backoffice* dos mercados do Médio Oriente, Ásia e América Latina, nomeadamente com o Catar/Vietname e os Emirados Árabes Unidos, com a Turquia e com a Argentina, o Uruguai e a Colômbia e ainda com o Canadá, o México e os EUA. As minhas funções passaram por fazer o registo de encomendas; acompanhamento dos produtos desde o processo de produção até à sua saída para o mercado; organização de transporte da mercadoria e documentação oficial necessária (faturas, certificados de origem, e *packing lists* (principalmente via DHL); estabelecimento de preços e cumprimento dos *incoterms*, sempre com contacto direto com o cliente e com ajuda constante dos meus colegas gestores e *backoffices* (tanto por via do correio eletrónico como através chamada telefónica) (ver Anexo 1).

3.1. Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio

3.1.1. Formações Iniciais

O começo do meu Estágio Curricular foi marcado pela participação em ações de formação. Numa primeira fase, tive a oportunidade de conhecer os departamentos com os quais, à partida, iria lidar com maior proximidade: o Departamento de Marketing e Comunicação (DMK) e o Departamento de Qualidade Industrial (DQI). Seguidamente,

foi-me feita uma visita guiada à fábrica, para que pudesse ter noção da dimensão física e industrial da OLI.

Tive oportunidade de participar na formação inicial de produto OLI, na qual foi apresentada o catálogo geral de 2021/2022 (embora, entretanto tenha saído o catálogo de 2023/2024). Visitei também o *showroom* para ter uma noção mais clara de todos os produtos produzidos pela OLI. Esta formação teve como objetivo, conseguir identificar e reconhecer o produto em si e as suas particularidades. Ao fim de três formações, coloquei em prática os conhecimentos que adquiri, através da desmontagem e montagem de um autoclismo, sempre com o apoio da formadora.

Tive também formação no âmbito do *software* utilizado na OLI, designadamente IFS (Industrial and Financial Systems) e CRM (Customer Relationship Management), para que a realização do meu trabalho fosse mais fácil, estruturado e responsável.

3.1.2. Software IFS

A OLI gere três *websites*: o *website* OC, que incorpora informações direcionadas para Portugal e Espanha, o OS, que integra informações para a Alemanha, e o OI, dirigido a todos os outros mercados em que a empresa opera. No meu caso, lidei com maior mais frequência com os *websites* OC e OI.

A OLI utiliza o *software* IFS, cujo objetivo é «otimizar e automatizar os processos entre cada uma das funções, para aumentar a eficiência operacional e a rentabilidade da empresa» (Pereira, 2022, p. 15). Este sistema abrange principalmente as funções administrativas mais importantes, como a parte financeira, planeamento de

encomendas e de produção, gestão de clientes e reclamações.

Order No.	Customer	Customer Name	Wanted Delivery Date/Time	Transport Type	Com Line Discount	Total Pallets	Total Gross Weight

Order Type	Coordinator	Site	Currency	Status	Additional Discount (%)	CRM Account Name	Invoice Charges	Total Area	Total Volume
					0				

Priority	Reference	Reference Name	Customer's PO No.	Construction Work Name	Construction Work Number

Delivery Address	Delivery Address Name	Document Address	Document Address Name	Notes	Document Text

Order Lines	Charges	Groups	Order Addresses	Delivery Information	Mac Order Info	References	Document Information	Order History	Rec Del Note

Shipmt No	Line No	Del No	Customer's Part No	Sales Part No	Description	Sales Qty	Sales U	Availab	Delivered	Desired	Customer	Customer	Price/Curr	Price Freeze	Contribution Margin Rate	Cont	Status	Cost	

Total Net Amt/Base	Total Net Amt/Curr	Add Disc Amt/Curr	Tot Tax Amt/Curr	Total Gross Amt/Curr
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Total Net Weight	Total Gross Weight	Total Volume	Total Contr Margin/Base	Contr Margin (%)	Total Gross Ind Chrg/Curr
0	0	0	0.00	0.00	0.00

Charges

Figura 10. Campos a Preencher e de Preenchimento Automático no Registo de Encomenda.
Fonte: Captura de Ecrã do Sistema IFS.

Numa primeira fase, utilizei o programa apenas para registar encomendas e proformas (Figura 10). Quando comecei a utilizar esta função, no início, era acompanhado pelos meus colegas. No entanto, pouco tempo depois, comecei a exercer esta função de forma autónoma. Neste sistema, é necessário colocar o número do cliente (que começa sempre por OI00 ou DC00), o tipo de encomenda (no meu caso, utilizei com mais regularidade o código *Normal Order* e *Sample and Warranty Requests*, ou seja, amostras de produtos) e o coordenador (que é o chefe de Departamento). A moeda e o endereço de entrega são preenchidos automaticamente, visto que o programa vai buscar informação por *default* à ficha do cliente (Figuras 11 e 12), embora muitos clientes possam ter mais de duas moradas a eles associadas.

Customer: OI00140 Name: Association No: Real Creation Date: State: CURRENT BUSINESS

General | Address | Contact | Comm. Method | Message Setup | Project Report Parameters | Customer Projects | Invoice | Order | Payment | Credit Info

Default Language: English
Country: QATAR
Creation Date: 01/01/2014
Form of Business: Form of Business Description:
Identifier Reference: ID Reference Validation: None

Company	Our ID

Figura 11. Informação Geral do Cliente OI00140.
Fonte: Captura de Ecrã do Sistema IFS

Customer: OI00140 Name: Association No: Real Creation Date: State: CURRENT BUSINESS

General | Address | Contact | Comm. Method | Message Setup | Project Report Parameters | Customer Projects | Invoice | Order | Payment | Credit Info

Address Identity: Customer's Own Address ID: Invoice Charges

General Address Info | Order Address Info | Delivery Tax Information | Document Tax Information

Country: QATAR Within City Limit
Address: Jurisdiction Code: Valid From: Valid To: Primary Contact: Secondary Contact:

Address Type	Default Address
Delivery	<input checked="" type="checkbox"/>
Document	<input checked="" type="checkbox"/>
Play	<input checked="" type="checkbox"/>
PrimaryContact	<input checked="" type="checkbox"/>
SecondaryCont...	<input checked="" type="checkbox"/>
Visit	<input checked="" type="checkbox"/>

Comm ID	Name	Description	Communication Method	Value	Default per Method	Default per Method and Address	Valid From	Valid To

Person ID	Name	Title	Role	Contact Address	Address Primary	Address Secondary	Customer Primary	Customer Secondary	Phone	Mobile	E-mail

Figura 12. Informação do Endereço do Cliente OI00140.
Fonte: Captura de Ecrã do Sistema IFS

Cada cliente tem as suas especificidades e, como tal, é necessário estar atento a todos os pormenores. Um desses pormenores é a Lista de Preços. É imperativo estar sempre atento aos preços indicados pelo sistema IFS e verificar a conformidade com os ficheiros Excel que existem das listas de preços. Sublinhe-se que o procedimento da realização de uma *Sales Quotation* é exatamente igual ao registo de uma encomenda. O processo de *Sales Quotation* é um processo exigente, que envolve um vasto

conhecimento do processo de fabrico, bem como a capacidade de determinar os custos totais e as margens de lucro (García-Crespo et al., 2011).

Os Incoterms (Figura 13), que gerem e definem quais ações, riscos e custos que o cliente e o vendedor são encarregues de cumprir., merecem igualmente a melhor atenção. No caso da OLI, o Incoterm é acordado com o cliente quando é elaborado o protocolo com a empresa. Apesar disso, no processamento de várias encomendas, mantive debates com os meus colegas no sentido de ponderarmos estrategicamente o Incoterm a utilizar, de forma a beneficiar ambas as partes.

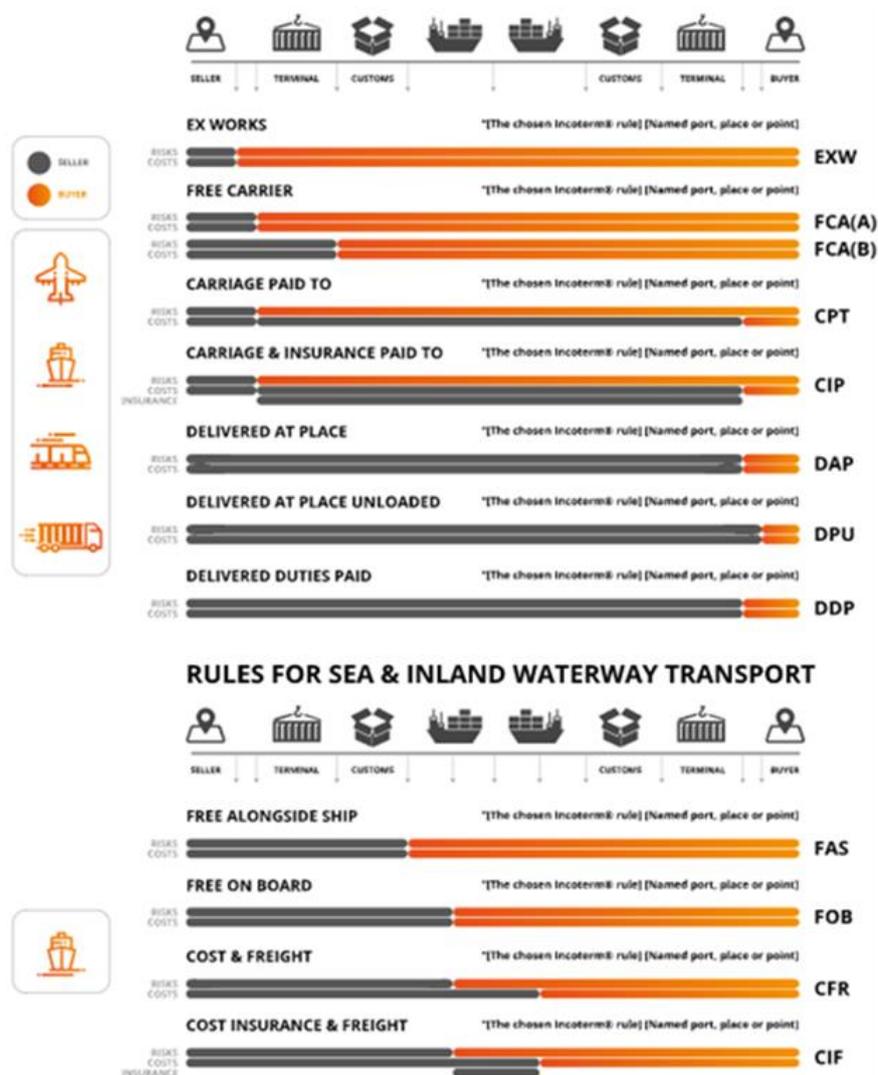


Figura 13. Incoterms – Revisão 2020 (Xpand Logistics, [s.d.]).

O registo de *Sales Part* foi outra atividade que desenvolvi durante o Estágio Curricular em apreço. Nesta secção, são introduzidos os códigos referentes a todos os produtos comercializados pela OLI, incluindo os artigos de *merchandise*, usados amiúde como brindes aos clientes.

3.1.3. Relacionamento e Comunicação com Clientes

As atividades até agora descritas permitiram-me aprofundar estratégias de comunicação e de relacionamento com os clientes. Ao contrário do que seria expectável, comecei a trabalhar com clientes que encomendam com regularidade, principalmente oriundos do mercado do Médio Oriente e da Ásia. Lidei igualmente com clientes menos regulares em termos de encomendas, ficando a conhecer a sua dinâmica de trabalho e comunicação, bem como a forma com que os meus colegas gestores e de *backoffices* os abordavam. Para além da troca de mensagens de correio eletrónico com os clientes, enviei cotações de valores de produtos, proformas e confirmações de encomendas.

A OLI não tem um *template* definido para a forma de comunicar com o cliente, pelo que cada gestor / *backoffice* tem total liberdade para estruturar a sua forma de comunicação, sem esquecer obviamente as regras básicas de adaptação cultural que o cliente implica.

3.1.4. Documentação Oficial e Funções Administrativas

O processamento das encomendas de clientes implica também a gestão da documentação necessária para o envio da mercadoria, designadamente de faturas, *packing lists*, cartas de porte, Certificados de Saída para o Exportador, Documento de Acompanhamento de Exportação, entre outros documentos. A fatura e o *packing list* conseguem ser emitidos de imediato e os restantes documentos mencionados são emitidos ao longo do processamento da encomenda. A documentação pode ser emitida pela OLI ou pelos parceiros que cooperam com a empresa. A logística industrial trata do carregamento dos camiões, da criação do *shipment* e da comunicação com a transportadora responsável pela carga.

Após a prossecução de todas estas etapas, o processo de exportação da carga em questão fica concluído e pode ser arquivado.

4. Internacionalização e Estratégias de Internacionalização

A escolha deste objeto de estudo como tema do meu Relatório de Estágio advém do interesse desenvolvido em sala de aula sobre o assunto, nomeadamente em Unidades Curriculares como Negócios Internacionais e Estratégia e Competitividade. A internacionalização de empresas tem-se tornado cada vez mais relevante no mundo global em que vivemos e tem sido alvo da atenção de um vasto grupo de autores que se têm vindo a debruçar sobre esta temática. Com o objetivo de explicitar as principais questões envolvidas num processo de internacionalização, começarei por apresentar uma breve revisão da literatura sobre o conceito e as estratégias de internacionalização.

4.1. Conceito de internacionalização

A crescente internacionalização tem levado as empresas a repensarem estratégias que contribuam para a sua vantagem competitiva. Internacionalização, refere-se à mudança de paradigma para uma economia mundial mais integrada e interdependente. A internacionalização apresenta dois elementos principais: globalização de mercado e de produção (Levitt, 1983). As empresas que normalmente alcançam o sucesso são aquelas que conseguem adaptar-se a mudanças no contexto internacional e desenvolver estratégias, de forma a responder adequadamente a estas mudanças (Prahalad & Hamel, 1994). O sucesso empresarial é baseado numa correspondência eficaz entre as relações externas das empresas e as suas próprias capacidades (Kay, 1993). A internacionalização de uma empresa consiste na ampliação das suas estratégias de produto-mercado adaptáveis a cada país, que pode resultar na cópia integral ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 1997, como citado em M. Roque et al., 2019). O nível de atividade da empresa aumenta fora do país de origem, adaptando a sua estratégia, recursos e estrutura, ao contexto internacional.

Esta crescente tendência para a internacionalização realça a importância de entender de que forma as empresas se internacionalizam, e como atuam nos mercados internacionais. De forma a compreender todos estes processos, investigadores têm vindo a trabalhar teorias e quadros de referência, na tentativa de explicar os principais fatores que influenciam o processo da internacionalização (Ribau et al., 2015).

O conceito de internacionalização tem evoluído ao longo do tempo, refletindo as mudanças na dinâmica do ambiente empresarial global. O conceito de internacionalização refere-se ao processo pelo qual as empresas expandem as suas

operações para além das fronteiras nacionais, envolvendo-se com mercados internacionais, clientes e partes interessadas. Este processo implica uma abordagem estratégica, com o objetivo de agarrar novas oportunidades, recursos e redes a nível global. A internacionalização tem vindo a intensificar-se desde os anos 80, coincidindo com o rápido e precoce crescimento da globalização. Um dos fatores mais importantes neste crescimento foi a globalização da Internet e outras tecnologias modernas, que abriram portas à expansão estrangeira a pequenas empresas que não dispunham de recursos para o fazer anteriormente (Wheeler et al., 2003).

O processo de internacionalização traça o caminho que uma empresa pretende seguir para capitalizar as oportunidades globais. O ambiente empresarial atual torna-se assim mais complicado, na medida em que as pequenas e médias empresas (PMEs) bem como as multinacionais (MNCs) têm vindo a pôr em prática uma variedade de estratégias de internacionalização, destinadas a servir os mercados globais, designadamente um rápido lançamento de novos produtos em múltiplos países ou uma adaptação das suas marcas e produtos aos mercados globais. Apesar de não se tratar de um conceito completamente novo, conceito de internacionalização tem vindo a ser alvo de diversos pontos de referência, teorias e conjunturas básicas que têm evoluído ao longo do tempo (Ribau et al., 2005).

É também importante demonstrar que os conceitos de internacionalização e de globalização convergem em nos planos das estruturas sociais, dos padrões de trabalho e de lazer, de divulgação de conhecimentos, das preocupações ambientais. A metáfora «aldeia global», que é muito usado atualmente, sublinha a forma como o mundo, incluindo o empresarial, evoluiu coletivamente (Grünig & Morschett, 2017).

Atualmente, a internacionalização de empresas abrange várias dimensões para além da do comércio, envolvendo o estabelecimento de subsidiárias, *joint ventures* ou alianças estratégicas em países estrangeiros, realização de investimento direto estrangeiro e desenvolvimento de capacidades de gestão intercultural. A internacionalização não se circunscreve às grandes multinacionais. Está associada igualmente a pequenas e médias empresas e até mesmo *startups* que entram e operam rapidamente nos mercados internacionais (Mello et al., [s.d.]).

A internacionalização tem sido impulsionada por vários fatores. A globalização, caracterizada pela crescente interdependência e integração das economias, tem oferecido oportunidades para as empresas chegarem a mercados maiores e beneficiarem de economias de grande escala (Schwab, 2019). Avanços tecnológicos, especialmente

nas áreas da comunicação e transportes, reduziram as barreiras ao comércio internacional e facilitaram a troca de informação, bens e serviços além-fronteiras. Além disso, mudanças nas preferências dos consumidores, oportunidades em mercado emergentes e a liberalização das políticas de comércio e de investimento criaram condições favoráveis para as empresas encetarem os respectivos processos de internacionalização (Sousa & Au-Young Oliveira, 2015).

As estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas têm evoluído, adaptando-se a novas contingências e exigências dos mercados. Inicialmente, a exportação era a estratégia predominante, seguida por acordos de licenciamento e *franchising* (Williamson, 1991). O desenvolvimento das cadeias globais de valor e a crescente integração das atividades de produção além-fronteiras têm moldado ainda mais as estratégias de internacionalização.

Grosso modo, o conceito de internacionalização está para além das simples atividades comerciais de exportação para abranger uma gama mais ampla de iniciativas estratégicas empreendidas pelas empresas para prosperar no mercado global (Carvalhosa, 2018). É um processo contínuo, influenciado por fatores económicos, tecnológicos e de mercado, continuando a evoluir à medida que as empresas se vão adaptando às oportunidades e desafios gerados por um mundo cada vez mais interligado.

4.2. Motivos para a Internacionalização

Quando uma empresa decide expandir os seus mercados internacionalmente, essa escolha é considerada um dos passos mais cruciais para o seu crescimento como empresa. No entanto, essa nova abordagem implica riscos significativos. A abordagem aos mercados externos é, portanto, cuidadosamente ponderada. Existem diversos motivos que levam as organizações a internacionalizar-se, entre eles, o mercado interno estar saturado, a oportunidade de aceder a novos recursos estratégicos e a existência de efeitos *clusters* a serem explorados numa região específica (Hansson & Hedin, 2007).

De acordo com Czinkota et al. (1999) são onze os fatores principais, proativos ou reativos, que motivam a internacionalização das empresas, como se demonstra na Tabela 2 que se segue:

Proativos	Reativos
Vantagens relacionadas com obtenção de lucros	Pressões da concorrência
Economias de escala	Proximidade dos clientes e dos pontos de desembarque
Benefícios fiscais	Excesso da capacidade produtiva
Informação exclusiva	Saturação do mercado doméstico
Compromisso da gestão	
Vantagem tecnológica	
Produtos únicos	

Tabela 2. Motivações Pró-Ativas e Reativas das Empresas.
Fonte: Czinkota et al., 1999.

A perspectiva de Teixeira & Diz (2005) sobre as motivações para a internacionalização está alinhada com a anteriormente mencionada, destacando seis fatores principais: *i*) o acesso a recursos mais baratos e de melhor qualidade, *ii*) o aumento do retorno do investimento, *iii*) o crescimento da quota de mercado, *iv*) a fuga à importação e *v*) à contingência da importação, como a reposta a clientes/concorrentes e o acesso a competências.

Viana & Hortinha (2005) apontam seis razões para explicar o facto de empresas ainda sem grande experiência no mercado internacional, se aventurarem num processo de internacionalização, na procura de mercados externos: *i*) o aumento do volume de negócios; *ii*) sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala); *iii*) redução de risco de negócio pela variedade de mercados; *iv*) possíveis colaborações/parcerias com empresas e instituições públicas; *v*) domínio dos mercados e *vi*) vantagens absolutas (ao nível de domínio de recursos).

Estes mesmos autores fazem ainda uma síntese, dividida em três grupos, onde referem as razões que conduzem à internacionalização.

1. **Vontade de crescimento:** imagem de marca da empresa, êxito dos parceiros locais e diversificação do risco.
2. **Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio:** mercados externos menos exigentes, acompanhamento de clientes, enfraquecer a concorrência, excesso de capacidade/redução das vendas no mercado

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

3. **Oportunidades estratégicas:** facilidade de acesso geográfica ou cultural, oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados e incentivos governamentais;

Em suma, as diversas perspectivas dos autores quanto às motivações para a internacionalização estão sempre relacionadas com fatores internos ou externos à empresa e decorrem da fase do processo de expansão internacional em que a mesma se encontra.

4.3. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala, também conhecido como Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala, é um quadro teórico que procura explicar o processo pelo qual as empresas gradualmente internacionalizam as suas operações. O modelo destaca a importância da aprendizagem, do conhecimento de mercado e das relações de rede na formação das estratégias de internacionalização da empresa (Johanson & Vahlne, 1977).

Carlson defendeu, nos anos 60, que as empresas devem ultrapassar as barreiras culturais para poderem entrar nos mercados estrangeiros. Com uma experiência crescente em operações internacionais, a empresa estaria mais apta a entrar sucessivamente em mercados externos (Carlson, 1966). As empresas lidam com o risco através de um processo de decisão incremental, no qual a informação recolhida numa fase é utilizada na fase seguinte para tomar mais decisões. Através deste comportamento incremental, uma organização pode manter o controlo sobre as suas atividades externas, enquanto vai gradualmente compreendendo a melhor forma de conduzir negócios em diversos mercados estrangeiros (Carlson, 1966; Forsgren, 2002).

Johanson e Vahlne (1977, 1990) desenvolveram as ideias de Carlson e introduziram a Teoria da Internacionalização Gradual, baseada em observações empíricas de empresas farmacêuticas, automobilísticas e siderúrgicas. Os seus resultados de investigação, em conjunto com os de outros investigadores da Universidade de Uppsala que estudam processos empresariais, ficaram conhecidos como o Modelo Uppsala de Internacionalização (Björkman & Forsgren, 2000). Devido a uma falta de compreensão do mercado externo, que está ligada à insegurança do mercado correspondente, a

abordagem de Uppsala exige que as empresas sigam uma cadeia de internacionalização progressiva (Arvidsson & Arvidsson, 2019).

O modelo Uppsala baseia-se na relação entre o conhecimento sobre o mercado em que a empresa se procura inserir, as decisões de gestão relativas ao compromisso e o resultado das atividades iniciais como fator determinante para o compromisso futuro (Arvidsson & Arvidsson, 2019). Este modelo foi desde o início uma tentativa primitiva de descrever o processo básico por detrás da internacionalização, mas não teve em conta fatores tais como a importância das redes (Arvidsson & Arvidsson, 2019).

De acordo com Knight & Cavusgil (1996), o modelo Uppsala enfatiza uma crescente internacionalização das empresas através da aquisição, integração e aplicação de conhecimentos do mercado estrangeiro, bem como um aumento sustentado do compromisso com estes mercados (Cavusgil & Knight, 1996). Dado que este é um processo gradual que passa por vários períodos, Johanson e Vahlne dividem-no em quatro fases:

- **Etapa 1:** Sem atividades de exportação regular;
- **Etapa 2:** Exportação através de representantes independentes, tais como agentes de vendas ou distribuidores;
- **Etapa 3:** Estabelecimento de uma filial de vendas ao estrangeiro;
- **Etapa 4:** Produção/fabricação no estrangeiro, estabelecimento direto de uma filial no país de acolhimento.

O processo de internacionalização de uma empresa começa geralmente num mercado próximo, que a empresa conhece melhor, tendo assim mais controlo sobre os seus recursos. A partir daí, à medida que a empresa ganha experiência e melhores recursos, expande-se gradualmente para novos mercados (Johanson & Vahlne, 1977).

O Modelo de Uppsala tem contribuído significativamente para a eficácia dos negócios internacionais. Este modelo oferece um quadro sistemático para se compreender o processo evolutivo de internacionalização, enfatizando o papel da aprendizagem, do conhecimento do mercado e das relações de rede. O Modelo de Uppsala destaca a importância da aprendizagem experiencial e do compromisso de mercado, permitindo que as empresas adaptem as suas estratégias à medida que adquirem conhecimento e reduzem a incerteza. É importante, porém, reconhecer que o

modelo também tem sido alvo de críticas, especialmente em relação à sua aplicabilidade em ambientes de negócios em rápida mudança.

O processo de internacionalização da OLI começou de forma mais efetiva dentro da Europa que é geograficamente próxima e com valores culturais muito semelhantes. Essas pareências culturais permitiram à OLI ter uma percepção mais concisa sobre o funcionamento dos mercados e a proximidade geográfica permitiu à empresa fazer um controlo eficaz sobre os recursos e as operações. Outro valor que o Modelo Uppsala pressupõe é a obtenção de experiência. Assim que a empresa considera que já possui conhecimento e recursos suficientes, pode iniciar o processo de expansão para culturas e países mais distantes (Johanson & Vahlne, 1977). A OLI, após obter experiência suficiente com os mercados onde já operava, começou o processo de internacionalização para culturas e países mais distantes, onde agora atua.

4.4. Comprometimento de Mercado e Modos de Entrada

Um dos fatores mais importantes para o sucesso das operações no mercado estrangeiro, para além da seleção do mercado, é a escolha do modo de entrada (Lee, 2010;). Em geral, os modos de entrada de alto controlo são escolhidos por empresas que precisam de construir relações pessoais em mercados estrangeiros, executar análises locais e adaptarem-se a clientes e mercados estrangeiros (Hastings & Perry, 2000). Exportação, *joint ventures*, *franchising*, licenciamento e investimento direto são os modos de entrada mais comuns em mercados internacionais, sendo estes variáveis, em função dos mercados (Erramilli & Rao, 1993).

Sugere que as empresas adotem inicialmente modos de entrada com baixo compromisso ao penetrar em mercados estrangeiros. Esses modos de entrada de baixo compromisso, como exportação ou acordos de licenciamento, permitem que as empresas “apalpem” terreno, obtenham informações de mercado e minimizem os riscos financeiros. Essa abordagem cuidadosa ajuda as empresas a obterem uma posição mais consistente em mercados estrangeiros, mantendo a flexibilidade e evitando a alocação excessiva de recursos.

Existem vários fatores que influenciam a decisão de uma empresa no sentido de se expandir para novos mercados, bem como de escolher um modo de entrada específico. Entre esses fatores, merecem especial menção o tamanho e potencial de crescimento do mercado, questões legais e regulatórias, aspetos culturais e institucionais e os próprios recursos/capacidades disponíveis na empresa. As empresas deverão avaliar

as vantagens e desvantagens de diferentes modos de entrada e escolher aquele que lhe pareça mais alinhado com os seus objetivos estratégicos e restrições de recursos (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

O Modelo de Uppsala destaca assim a importância do compromisso de mercado e do modo de entrada como componentes cruciais do processo de internacionalização. A OLI começou por apostar em modos de entrada de baixo compromisso e aumentar cautelosamente o nível de compromisso com base na aprendizagem e experiência. Desta forma, a OLI conseguiu avaliar eficazmente os desafios e incertezas nos mercados estrangeiros em que se pretendia inserir. Esta abordagem gradual e adaptativa permitiu à empresa alcançar um sucesso sustentável, maximizando oportunidades de crescimento em mercados internacionais.

4.5. Exportação

Exportação refere-se ao processo de venda de bens ou serviços produzidos num país para clientes localizados noutro país. É um dos modos mais comuns de atividade empresarial internacional e desempenha um papel significativo na economia global (Geldres-Weiss & Monreal-Pérez, 2017). A exportação oferece várias vantagens para as empresas, incluindo o acesso a novos mercados, aumento das vendas e da rentabilidade, economias de escala e diversificação de riscos (Geldres-Weiss & Monreal-Pérez, 2017).

Segundo Czinkota e Ronkainen (2006), exportar é uma atividade empresarial altamente desejável, uma vez que pode auxiliar as empresas a:

- Melhorar a sua posição financeira através de mais receitas de vendas e lucros;
- Acumular uma valiosa experiência de *marketing*, operando em mercados difíceis e multifacetados;
- Beneficiar com tecnologias inovadoras e *know-how* de ambientes mais avançados e sofisticados;

Existem diferentes formas de exportação, dependendo do nível de envolvimento e de controlo que a empresa exportadora mantém. Estas incluem exportação indireta, exportação direta e exportação cooperativa.

Exportação direta: a exportação direta implica a empresa envolver-se diretamente em atividades de exportação. A empresa assume a responsabilidade pelo *marketing*, venda e distribuição dos seus produtos nos mercados e

estrangeiros. A exportação direta oferece maior controle, permite que a empresa estabeleça relações diretas com os clientes e obtenha *insights* do mercado. Requer um maior nível de compromisso e recursos da empresa exportadora, incluindo pesquisa de mercado, estabelecimento de canais de distribuição e gestão de logística e documentação. (Peng & York, 2001 *apud* Hessels & Terjesen, 2008).

Exportação indireta: na exportação indireta, a empresa vende os seus produtos a um intermediário, um agente de exportação, empresa comercial ou distribuidor, que assume a responsabilidade pelo *marketing* e distribuição dos produtos no mercado estrangeiro. Esta abordagem permite que as empresas entrem nos mercados internacionais com investimento relativamente baixo e risco reduzido. Por outro lado, pode significar também que a empresa possui controlo limitado sobre o processo de *marketing* e de distribuição, uma vez que depende da experiência e da rede de clientes do intermediário (Fletcher, 2004).

Ao envolverem-se num processo de exportação, as empresas precisam de considerar diversos fatores para garantir o sucesso (Viana e Hortinha, 2009):

Seleção do mercado: as empresas devem identificar os mercados-alvo com base em determinados fatores, tais como o tamanho de mercado, potencial de crescimento, ambiente competitivo, compatibilidade cultural e de regulamentos comerciais. A realização de pesquisas de mercado e a compreensão das necessidades e preferências de potenciais clientes são cruciais para uma seleção eficaz.

1. **Adaptação:** as empresas podem precisar de adaptar os seus produtos, embalagens, preços e estratégias de promoção para atender às preferências e requisitos do mercado-alvo. Diferenças culturais, legais e de regulamentos comerciais devem ser consideradas ao personalizar produtos para clientes internacionais.
2. **Logística e distribuição:** estabelecer canais de logística e distribuição eficientes é essencial para uma garantia de entrega atempada e rentável dos produtos. As empresas precisam de considerar o transporte, documentação, procedimentos

aduaneiros e seleção de parceiros ou agentes locais para facilitar a distribuição nos mercados estrangeiros.

3. **Cumprimento legal e regulamentar:** a exportação envolve o cumprimento de várias regulamentações comerciais internacionais, controlos de exportação, tarifas e requisitos aduaneiros. As empresas devem garantir que compreendem e cumprem as obrigações legais e regulamentares para evitar multas e barreiras comerciais.
4. **Marketing e promoção internacional:** estratégias eficazes de *marketing* e promoção são essenciais para entrar em mercados estrangeiros com sucesso. As empresas devem considerar as dinâmicas do mercado local, diferenças culturais e canais de comunicação para posicionar e promover eficazmente os seus produtos aos clientes internacionais.

Finalmente, a exportação ofereceu à OLI oportunidades para expandir a sua base de clientes, gerar receitas adicionais e obter uma presença global no mercado. É uma estratégia importante para empresas que procuram internacionalizar as suas operações e aproveitar os benefícios do mercado global.

4.6. Joint Ventures

As *joint ventures* são parcerias estratégicas estabelecidas entre duas ou mais empresas com objetivo de explorar uma oportunidade de negócio específica ou alcançar objetivos mutuamente benéficos. Numa *joint venture*, as empresas reúnem os seus recursos, conhecimentos e capacidades para criar uma entidade jurídica separada, frequentemente com propriedade e tomada de decisões partilhadas (Geringer, 1988).

Considera-se que se trata de uma *joint venture* internacional quando pelo menos uma das empresas-mãe está sediada fora do país de operação da empresa detida ou quando mesma tenha um nível significativo de operações em mais do que um país (Geringer & Hebert, 1989). De acordo com Hollensen (2011), existem variados motivos que levam à formação de *joint ventures*:

- **Acesso e expansão de mercado** as *joint ventures* proporcionam acesso a novos mercados, especialmente em países estrangeiros, onde os parceiros locais possuem valiosos conhecimentos de mercado, canais de distribuição e relacionamentos com clientes. Ao fecharem parcerias com empresas locais, as

empresas podem lidar de forma mais eficaz com complexidades regulatórias, diferenças culturais e desafios específicos do mercado.

- **Partilha de riscos** – as *joint ventures* permitem a partilha de riscos e recursos. Ao colaborarem com parceiros, as empresas podem agregar os seus recursos financeiros, operacionais e tecnológicos, reduzindo assim o peso e os riscos associados à entrada em novos mercados ou à realização de novos empreendimentos.
- **Capacidades complementares** – as empresas estabelecem *joint ventures* para aproveitar as capacidades e conhecimentos complementares dos seus parceiros. Cada parte traz forças únicas, como tecnologia, propriedade intelectual, capacidades de fabrico ou acesso ao mercado. Ao combinar todas estas capacidades, a *joint venture* pode criar sinergias e melhorar a sua posição competitiva.
- **Aprendizagem e transferência de conhecimento:** as *joint-ventures* proporcionam oportunidades de partilha de conhecimento e aprendizagem entre parceiros. As empresas podem obter *insights* sobre novos mercados, tecnologias, práticas de gestão e estratégias de negócios através da colaboração com os seus parceiros. Essa troca de conhecimento pode estimular a inovação e impulsionar o crescimento da *joint-venture* e das empresas-mãe.
- **Eficiência de custos:** as *joint-ventures* oferecem vantagens em termos de custos por meio da partilha de recursos e economias de escala. As empresas podem investir conjuntamente em pesquisa e desenvolvimento, instalações de produção, campanhas de *marketing* e outras atividades, reduzindo assim os custos individuais e melhorando a eficiência de custos.

Hollensen (2011) afirma ainda que as *joint ventures* apresentam igualmente alguns desafios que têm de ser cuidadosamente geridos:

Alinhamento de interesses: é fundamental garantir que os objetivos e interesses dos parceiros envolventes estejam alinhados. Diferenças na direção estratégica, cultura, estilos de gestão e expectativas financeiras podem levar a conflitos e dificultar o sucesso da parceria. Comunicação clara, uma visão partilhada e uma estrutura de gestão bem definida são essenciais para manter o alinhamento.

- **Gestão de relacionamentos:** uma gestão eficaz dos relacionamentos é fundamental no contexto das *joint ventures*. Comunicação aberta e transparente, confiança mútua e uma mentalidade de colaboração são fulcrais para construir e manter parcerias sólidas. Deve-se estabelecer comunicação regular e mecanismos de resolução de conflitos para lidar com quaisquer problemas que possam surgir.
- **Controlo e tomada de decisões:** as *joint ventures* requerem uma consideração cuidadosa das estruturas de propriedade e controlo. A distribuição da autoridade de tomada de decisões, responsabilidades de gestão e partilha de lucros deve ser claramente definida para evitar disputas e desequilíbrios de poder.
- **Estratégias de saída:** é importante ter uma estratégia de saída bem definida no caso de a parceria deixar de encaixar nos interesses dos parceiros ou de a mesma não alcançar os seus objetivos. Devem ser estabelecidas disposições claras relativas a mecanismos de saída, como opções de compra, acordos de venda ou procedimentos de dissolução desde o início da parceria.

As *joint ventures* de sucesso exigem um planeamento cuidadoso, uma gestão de relacionamento eficaz e um compromisso partilhado com os objetivos da parceria. Para a OLI, a *joint venture* com a Valsir proporcionou uma forma de colaborar, partilhar riscos e recursos, aceder a novos mercados e aproveitar capacidades complementares. Esta parceria permitiu que ambas as empresas se expandissem internacionalmente, perseguissem oportunidades de crescimento e obtivessem uma vantagem competitiva maior.

4.7. Teoria das Redes

O processo de internacionalização de uma empresa, de acordo com o Modelo de *Network*, é definido como o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os membros da rede em mercados estrangeiros (Ratajczak-Mrozek, 2012).

Este modelo destaca não só a importância de estabelecer relações a longo prazo com entidades num ambiente estrangeiro, mas também o processo de internacionalização, sendo determinado por um ambiente estrangeiro diversificado da entidade e pelo estabelecimento de contactos formais e informais com entidades. O grau de internacionalização de uma empresa é medido pelo número de posições que ocupa em redes nacionais (estrangeiras), bem como pela importância e integração dessas

funções. Quando uma corporação é altamente internacionalizada, tem ligações fortes com entidades de várias nações (Ratajczak-Mrozek, 2012).

Esta teoria visa analisar e compreender os sistemas industriais através de três variáveis: atores (indivíduos, empresas ou grupos), atividades e recursos (recursos físicos, tais como materiais, equipamento, edifícios, recursos financeiros, recursos humanos e recursos intangíveis, por exemplo, conhecimento, imagem de marca).

A rede doméstica da empresa e as relações dentro da mesma podem servir de estímulo para a internacionalização. As empresas têm a oportunidade de desenvolver novas relações à medida que entram em novos países.

No âmbito da Teoria das Redes, a unidade de análise já não é a empresa. Em vez disso, o foco está nas relações entre vários atores, tais como concorrentes, fornecedores, clientes e distribuidores, que fazem todos parte da rede global (Ribau et al., 2015).

Este modelo sublinha ainda a importância de desenvolver interações a longo prazo com entidades do exterior. Neste sentido, o *networking* pode representar um instrumento natural para catalisar oportunidades e promover o desempenho, multiplicando as interações da empresa com outros atores e, por sua vez, amplificando a probabilidade de surgirem oportunidades fora do contexto social do acaso (Ribau et al., 2015).

Foi principalmente através de feiras internacionais que a OLI conseguiu encontrar parceiros que permitiram a sua entrada em mercados mais distantes. É também de salientar que a entrada nos principais mercados em que a empresa está inserida foi maioritariamente concretizada através de parceiros. Por exemplo, a entrada no mercado italiano foi efetivada por meio de um parceiro e um sócio; no mercado alemão, foi por meio de uma parceria com um grande cliente de distribuição. Estes relacionamentos acabam também por abrir novas oportunidades internacionais inesperadas. Tem acontecido várias vezes a empresa dialogar com *players* internacionais, que resultaram de um relacionamento entre um país que desencadeou uma possibilidade de colaboração internacional.

4.8. Cross-Selling

O *cross-selling* é a prática de vender um produto ou serviço adicional a um cliente existente. É uma prioridade estratégica de topo para muitas indústrias, incluindo serviços financeiros, seguros, cuidados de saúde, contabilidade, telecomunicações, companhias aéreas, e comércio a retalho. (Li, S. & Sun, B., 2011). O *cross-selling* pode

criar relações duradouras entre um cliente e a empresa, servindo como um anúncio geral para a marca e um sinal de qualidade e para educar os consumidores sobre o âmbito das ofertas de produtos e a forma como os vários produtos satisfazem as suas necessidades financeiras a longo prazo.

Um fator fundamental para desenvolver a intimidade do cliente é a capacidade de a empresa de compreender verdadeiramente as necessidades e preferências dos seus clientes. Quando uma empresa consegue fazê-lo, pode efetivamente vender muitos produtos e serviços que correspondem às preferências dos seus clientes (Akcura & Srinivasan, 2005). Um *cross-selling* bem-sucedido requer intimidade do cliente e informação detalhada sobre a demografia e preferências do cliente. Uma vez que tal informação esteja disponível, as empresas podem aproveitar melhor os dados e identificar oportunidades de *cross-selling* (Ansari & Mela 2003, Kamakura et al. 2003).

A obtenção de informação sobre o cliente é um pré-requisito importante que também identifica o sucesso de *cross-selling*. Em última análise, isto requer que o comerciante tenha uma visão a longo prazo e seja capaz de gerir solicitações dinâmicas de acordo com a evolução do estatuto financeiro e preferências do cliente a fim de maximizar o retorno financeiro a longo prazo (Li & Zhou 2006).

4.9. Rebranding

O termo *rebranding* é utilizado para referir o desenvolvimento de novas identidades visuais para marcas, empresas ou produtos, mas simultaneamente refere-se à criação de um novo relacionamento com o mercado e de novas estratégias ou filosofias operacionais, de *marketing* ou *branding*. Este processo deve corresponder a uma estratégia global da marca, que pode estar associada a uma mudança drástica na sua imagem e/ou a criação de conceitos diferentes de comunicação (Daly & Moloney, 2004; Stuart & Muzellec, 2003). Por outro lado, uma marca pode decidir alterar a sua filosofia, havendo ao mesmo tempo o desenvolvimento de uma nova identidade visual, de forma a que todos os que têm relação com a empresa sejam clientes ou parceiros e consigam perceber a sua mudança (Olins, 1994).

Muzellec e Lambkin (2006) consideram ainda que o reposicionamento da marca seja fundamental para as estratégias de *rebranding*, estas só são assim consideradas quando existem alterações no nome, logótipo ou *slogan*. Isto permite à empresa diferenciar-se de outras estratégias de *marketing* ou *branding*, considerando que uma marca pode rejuvenescer sem optar por este tipo de estratégias (Stuart & Muzellec,

2004). De uma forma geral, o principal objetivo é reposicionar a marca, serviço, produto ou empresa no mercado, de forma a reforçar a sua relevância no mercado (Muzellec & Lambkin, 2006).

Seja o objetivo recuperar ou recriar valores, os projetos de *rebranding*, regra geral, resultam num grande impacto, positivo ou negativo, para a representação e persistência da empresa no mercado. Ainda é necessário estudar sobre esta temática de forma a compreender os fatores chave para uma estratégia lucrativa e de sucesso, uma vez que são maiores os casos de insucesso do que sucesso (Stuart & Muzellec, 2004).

A OLI é uma das empresas em Portugal com mais patentes registadas e a sua maioria está relacionada com uma missão: um sistema com menos água para resíduos líquidos e um sistema de dupla descarga para resíduos mais sólidos. A OLI foi a primeira empresa a produzir uma válvula que fosse capaz de efetuar essas funções e conseguiu que fosse produzida industrialmente. Para além disso, desenvolveram um sistema eletrónico que precisa de energia, mas é alimentado por uma turbina, equiparável ao fenómeno das barragens (usa a água para gerar energia e recarregar esse sistema eletrónico). Têm um sistema que pode ter duas entradas de água, uma ligada a um poço e outra ligada à rede normal (numa casa de banho, desde que a água tenha o mínimo de controlo e condições, não sendo necessário que seja absolutamente potável). “Inspired by water” tem a ver, precisamente, com esta responsabilidade social e sustentável. O slogan tanto alude ao que produzem, como à sua missão, tendo em conta que estão constantemente a gerir um recurso cada vez mais escasso e que deve ser protegido da forma mais eficiente possível.

5. As Estratégias de internacionalização da OLI – Sistemas Sanitários

S.A.: Estudo de Caso

O presente estudo pretende recolher dados relevantes junto de fontes diretas, ou seja, junto de pessoas que têm conhecimento e experiência pessoal em torno do tema em questão. Este breve estudo tem como objetivo principal perceber quais são as estratégias de internacionalização adotadas nos diferentes mercados em que a OLI opera. Nesta abordagem, a recolha foi concebida para obter mais informações sobre as estratégias de internacionalização da empresa, tendo em conta os seus objetivos básicos, a fim de aumentar o conhecimento sobre a questão das estratégias de internacionalização da OLI. A discussão deste breve estudo terá por base a revisão da literatura feita no capítulo 4 e o *Focus Group* realizado.

5.1. Metodologia de Investigação

A pesquisa qualitativa analisa os dados enquanto usa a abstração e intuição, dando importância à interpretação e à compreensão em detrimento de testes e de exatidão (Ghauri & Gronhaug, 2005). O levantamento de dados primários foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, concretizada em duas fases.

A investigação começou por uma pesquisa na base de dados científica SCOPUS, através de palavras-chave, em inglês, tais como *internationalization*, *culture adaptation*, *internationalization strategies*, *export*. Subsequentemente, com o intuito de obter informação mais concreta relativa ao tema da internacionalização da OLI – Sistemas Sanitários, S.A., foi necessária a realização de uma análise qualitativa, com foco na investigação teórica, resultando numa análise de conteúdo. Desta forma, construí um Grupo Focal. Os Grupos Focais, são uma estratégia de conceção de dados em forma de entrevista de grupo, cujo principal objetivo é gerar uma discussão entre os participantes, sendo a comunicação a forma de extrair informação relevante (Quintanilha et al., 2015; Kitzinger, 1995). Este método era utilizado principalmente na realização de estudos de comunicação, de forma a explorar os efeitos dos filmes e programas de televisão. O principal propósito do Grupo Focal é a identificação de experiências sobre o mesmo tópico e, conseqüentemente, ganhar conhecimento sobre a temática através das perspetivas dos participantes (Kamberelis & Dimitriadis, 2011). Kitzinger (1995) afirma que as experiências dos participantes podem ser usadas para examinar as suas

perspetivas e as razões por que pensam de determinada forma. A metodologia associada ao Grupo Focal parece ser uma estratégia eficaz para explorar o tema da internacionalização da empresa em apreço.

Foi assim constituído o Grupo Focal, no dia 17 de maio de 2023, pelas 10h00 e com duração de 2 horas e 30 minutos, através da plataforma Zoom. Para efeitos de tratamento e análise de dados, foi autorizada pelos participantes a gravação e posterior transcrição da discussão (Anexo 3). O Grupo Focal contou com a participação de quatro colaboradores da OLI, cujos perfis se encontram na Tabela 3. Dois destes participantes são Gestores de Mercado no Departamento de Exportação da OLI, um dos participantes é o Diretor do Mercado Externo e Filiais e o outro participante é um dos quatro Administradores da empresa.

Tabela 3. Perfis dos Participantes

Participante	Género	Idade	Experiência na Área	Experiência na Função OLI	Função
António Ricardo	Masculino	33	10 anos	9 anos	Administrador
Carlos Almeida	Masculino	35	9 anos	5 anos	Gestor de Exportação – Ásia e Médio Oriente
Rui Fernandes	Masculino	38	5 anos	5 anos	Gestor de Exportação - LATAM, África, Magrebe
Paulo Jesus	Masculino	48	+ de 20 anos	5 anos	Diretor do Mercado Externo e Filiais

O *Focus Group* foi pensado em torno da temática da internacionalização, aliada às atividades dos participantes nos mercados em que operam (no caso dos Gestores de Exportação e do Diretor de Exportação) e da história da empresa (no caso do Administrador). O *Focus Group* foi guiado com a ajuda de questões pré-concebidas, registadas abaixo, na Tabela 4. Estas perguntas foram baseadas num *template* dado na Unidade Curricular Negócios Internacionais, conjugado com a minha experiência na empresa. O *Focus Group* começou com intervenção principal do Administrador, que começou por fazer uma abordagem ao historial de mercado da empresa, de um ponto de vista estratégico e evolutivo, em torno do número de mercados em que a empresa opera e de objetivos futuros. A abordagem evoluiu para questões específicas relativas às estratégias utilizadas em cada mercado, com foco nos fatores impactantes na internacionalização da empresa, e nestas questões intervieram ativamente todos os participantes.

Tabela 4. Guião do *Focus Group*

1. Quais foram as razões para a escolha e *timing* da entrada para os mercados com que a empresa lida neste momento?
2. Quais os principais obstáculos que a OLI encontrou quando se tentou inserir num mercado específico?
3. Para além da exportação, que modos de entrada foram utilizados para entrar nestes mercados?
4. Quais as principais estratégias de internacionalização que a empresa usa para estar em constante crescimento?
5. Pode descrever as redes relevantes em que a empresa está inserida nos mercados internacionais e o papel que desempenham?
6. Quais são os principais projetos/objetivos em curso da empresa? E para o futuro?
7. Quais as melhores estratégias para fidelizar novos clientes?
8. Quais as maiores dificuldades que encontram para fechar contrato com um novo cliente?
9. Que trabalho é necessário ser feito para manter fidelizados os clientes atuais?
10. Quais os valores/*skills* que os gestores devem ter?
11. O que difere a OLI dos concorrentes mais diretos que a empresa tem?

Por efeito da participação ativa de todos os intervenientes, foi possível recolher informação relevante para a temática, com a identificação de parecenças e diferenças nas experiências dos participantes, que serão expostas no subcapítulo que se segue.

Para uma melhor compreensão do *Focus Group*, optei por fazer uma análise temática do mesmo. A preparação prévia do *Focus Group* permitiu-me adotar uma abordagem híbrida de *coding*, que se revela a melhor forma de apresentar e analisar os resultados de forma concisa (Crosley et al., 2020). Este modo de codificação é considerado ideal para tratar dados de discussão aberta e estruturada (Saldaña, 2009). Isto obriga a um processo de desenvolvimento de códigos. Para este efeito, os códigos foram obtidos com base na preparação do *Focus Group*. Desta preparação resultaram os seguintes códigos: mercados, modos de entrada, comunicação, atividade comercial, obstáculos e estratégias de fidelização. Todos estes códigos serão alvo de discussão no subcapítulo 5.3.

5.2. Resultados

Os mercados francês, alemão e italiano são, atualmente, os principais mercados de operação da OLI – Sistemas Sanitários, S.A. O ano de 1993 constitui uma marco na empresa, com a criação de uma filial em Itália e a entrada de capital italiano na sociedade. Dá-se então início à atividade de produção e de distribuição dos produtos da OLI em Itália.

No início dos anos 90, assistiu-se à entrada no mercado francês com a celebração de um acordo com um importador, que mais tarde se torna importador exclusivo da empresa. Este importador assumiu a responsabilidade de desenvolver todo o mercado, ou seja, ficou responsável pelo processo de importação, distribuição e assistência técnica.

No caso do mercado alemão, a OLI já operava neste mercado como OEM (*Original Equipment Manufacturer*) de empresas alemãs. Porém, começou a ganhar bastante relevância no mercado DIY (*Do It Yourself*), na produção de várias marcas brancas ou pacotes associados a produtos que já circulavam na Alemanha.

No que concerne aos modos de entrada nos mercados, a OLI adotou uma estratégia pautada e lenta, a fim de minimizar a margem de erro. Foi assim realizado um trabalho de prospecção de potenciais clientes, identificação dos principais *players* no mercado e distribuidores. Após esta identificação, foi tecido um estudo da capacidade desses distribuidores a nível de importação e pagamento. Uma vez terminada esta fase, foram marcadas visitas ao mercado, onde se realizaram reuniões com o máximo de distribuidores possíveis, e identificadas as melhores oportunidades. Depois de tudo mapeado, foi necessário tomar uma decisão estratégica no âmbito da escolha dos distribuidores. Nesta tomada de decisão, foram avaliadas as condições estratégicas principais, entre as quais o preço, o apoio de *marketing* e o apoio técnico, para que o cliente lograsse obter o maior sucesso na venda de produtos. Depois de terminado todo este processo, a relação comercial começa.

Relativamente às redes de comunicação (um ponto focado na parceria da OLI com a empresa italiana Valsir), a nível de compras, para além da *joint-venture*, existe um grupo de atividades desenvolvidas em conjunto, tanto a nível de *benchmark* como de trabalho em equipa. Um exemplo desta cooperação está na compra de matérias-primas. As empresas avaliam os preços dos polímeros ou de outros componentes de que ambas as empresas estejam a necessitar e, consoante os melhores resultados e condições apresentados, são tomadas decisões estratégicas. Junto do fornecedor escolhido, são feitas negociações com a finalidade de melhorar ainda mais as condições da parceria, que tinham sido já consideradas favoráveis.

De um ponto de vista industrial, a OLI e a Valsir têm um sistema integrado, em que são avaliadas as *performances* da filial portuguesa e da filial italiana. Posteriormente a esta avaliação é feita uma discussão de resultados e são tomadas decisões para que cada uma das filiais possa melhorar os pontos críticos advenientes dessa avaliação.

A nível comercial, existe troca de informação, não confidencial, sobre o mercado, dinâmicas, oportunidades, níveis de preços da concorrência, com o objetivo de ambas empresas, a OLI e a Valsir, poderem balizar estratégias, a fim de intensificar a probabilidade de sucesso.

O processo de internacionalização de uma empresa não é, todavia, linear. É bastante complexo, sendo necessário superar vários obstáculos. No caso da OLI, o maior desafio foi a questão da marca. Segundo o Administrador da OLI, houve uma dificuldade acrescida na construção da marca, na sua capitalização e imposição no mercado e, o mais difícil, foi conseguir que a marca OLI se afirmasse como parte do valor que os clientes da empresa transmitissem aos seus clientes. Para isso, a questão do *marketing* e da comunicação correta sobre o produto tinha de ser assegurada pela OLI, através de formações e apoios tecnológicos sobre os produtos. Outra problemática identificada foi a aceleração do mercado, ou seja, a maior procura de produto OLI. Para que haja um acompanhamento regular e de crescimento do mercado, é necessária uma estrutura local e de apoio técnico e logístico para garantir o *sell-out* dos produtos que ali são colocados. Esta problemática constitui um dos principais desafios para a OLI, que ainda não tem capacidade financeira para estabelecer estruturas locais em todos os mercados em que opera. Por último, outra dificuldade identificada foi o posicionamento como *players* nos mercados, uma vez que exige condições económicas e humanas favoráveis, que são bases a longo prazo e demoradas, representando um outro tipo de investimento para o qual a empresa está cada vez mais sensibilizada, embora não tenha ainda, a estrutura ideal para avançar mais rapidamente.

No que diz respeito aos projetos e objetivos da empresa, é esperado um crescimento de 8% nas vendas, embora a empresa, como todas as empresas, esteja dependente do fator inflação, que influenciará a expectativa de crescimento em valor, e não em quantidade. O principal objetivo da OLI no corrente ano é acelerar o processo de estabelecimento de uma filial na Noruega, juntamente com um parceiro português que está estabelecido neste mercado há anos. Atualmente, a empresa encontra-se a ultimar o produto específico para aquele mercado, para que no início do próximo ano haja vendas concretas e um mercado com estrutura própria. Outro objetivo da OLI em matéria de internacionalização é desenvolver os mercados norte-africanos e do Médio Oriente, visto que são mercados bastante significativos, em termos de volume de vendas. A OLI pondera a criação de uma unidade num destes dois mercados. Por outro lado, está sempre atenta aos seus distribuidores exclusivos que, se estiverem a passar por uma crise, do ponto de vista da gestão ou do negócio, poderão ser por ela absorvidos, o que aumentaria o valor e relevância da empresa no mercado.

No que toca às estratégias de fidelização de novos e atuais clientes de exportação, o mais importante é criar uma relação forte, através do CRM, uma

abordagem estratégica que visa gerir e otimizar as relações com os clientes, reunindo informações relevantes para melhor apoiá-los e fidelizá-los. Quando se fala de relacionamento, não se pode falar apenas nas componentes mais relacionais. É necessário haver proximidade, responder com rapidez ao cliente, sugerir propostas de melhoria com vista a melhorar a *performance* de vendas e, acima de tudo, construir uma estratégia conjunta. Tendo em conta que os clientes de exportação não são geograficamente próximos, é imperativo construir uma relação de confiança. Essa relação pode ser concretizada através do cumprimento das promessas, como o tempo de produção, o preço e o prazo de entrega de encomendas. Toda esta componente do cumprimento de promessas é a que mais pesa na construção de um relacionamento de confiança entre parceiros.

Dado que, como já referi, qualquer processo de internacionalização é complexo e longo, sublinhe-se que a maior dificuldade da OLI é a *brand awareness*, isto é, o reconhecimento, por um cliente estrangeiro, da qualidade do produto, quando o mercado seja dominado por grandes concorrentes. Num contexto destes, existe uma dificuldade em encontrar um parceiro que esteja disposto a fazer um esforço extra para introduzir o novo produto no mercado. Este esforço é muitas vezes recusado, visto que toda a classe de trabalhadores que lida com produtos sanitários já está, de certa forma, habituado ao produto da concorrência e é renitente em aceitar novas soluções. Este esforço é, contudo, bastante vantajoso para os parceiros, uma vez que poderão destacar-se pela exclusividade, diferenciação, qualidade ou preço. Outra dificuldade sentida pela empresa, é a estrutura financeira relativa ao suporte de *marketing* que a OLI oferece aos clientes. Comparando com outras marcas, o *pack* de *marketing* é constituído por expositores, e até paredes, para o produto ser exposto, por exemplo, em *showrooms*. No caso da OLI, atualmente ainda não é possível fazer esta oferta, que é bastante importante, dependendo do segmento de mercado, porque muitas vezes os clientes pedem este apoio e a empresa não consegue dar resposta.

No que tange à diferenciação perante a concorrência, a OLI tenta ir ao encontro da necessidade dos clientes, procurando adaptar os seus produtos aos respetivos mercados. Para além disso, ao contrário dos principais *players*, OLI tem um catálogo de produtos diversos, que responde a muitas necessidades geográficas e combinações. Na Alemanha, onde se concentra o maior volume de concorrentes da OLI, o processo de resposta e reação a necessidades é bastante mais balizado e estruturado, pelo que se torna mais lento. Os clientes procuram rapidez e eficácia e a OLI procura ser muito

competitiva neste aspeto. Segundo o Diretor do Mercado Externo e Filiais, esta vantagem competitiva ficou mais evidente nos últimos três anos, dado que o mercado esteve altamente instável devido à pandemia COVID-19 e à instabilidade dos preços das matérias-primas. Esta situação redundou num aumento desmesurado de custos, tendo sido importante a criatividade e flexibilidade da empresa, que nunca deixou de fornecer os seus clientes. Devido à flexibilidade e rapidez de reação em contextos tão diferentes, a OLI logrou obter vantagem competitiva em relação a outros concorrentes. O Gestor de Exportação (LATAM, África, Magrebe) mencionou o exemplo de um dos principais clientes na área dos mecanismos, da Costa do Marfim, que afirmou valorizar o facto da OLI ainda ser uma empresa familiar e criar uma relação com o cliente de maior proximidade. Este cliente conhece pessoalmente o Administrador e o Chefe de Exportação, circunstâncias que tornam o processo de trabalho com a OLI mais fácil e próximo.

Por fim, os gestores de cliente, para além do suporte de *backoffice*, necessitam de algumas competências para que o seu trabalho seja bem-sucedido, designadamente a obstinação em responder e oferecer um serviço com a melhor qualidade. Para além disso, é necessário dominar a inteligência emocional, porque o processo de venda exige sempre o estabelecimento de um bom relacionamento com clientes, que nem sempre são de trato fácil. É necessário fazer uma leitura correta do interlocutor e perceber que caminho a percorrer para atingir o(s) objetivo(s) previamente traçado(s). O conhecimento da cultura dos potenciais clientes é também fundamental. Torna-se assim muito importante mostrar uma atitude de respeito pela cultura local, adaptando o comportamento a essa cultura, a fim de estabelecer uma relação de respeito mútuo.

5.3. Análise de Resultados

A seguinte Tabela 5 sintetiza a análise de resultados realizada ao longo deste subcapítulo que são analisados detalhadamente a seguir.

Tabela 5. Análise Temática do Focus Group.

Código Temático	Testemunhos do <i>Focus Group</i>
Mercados	<p>“E os contextos em cada mercado são diferentes, tanto a nível económico, do <i>mix</i> de concorrentes nesses mercados.”</p> <p>– (Paulo Jesus)</p> <p>“Eu diria que para além da questão da marca, há a questão da</p>

	aceleração, ou seja, para crescer vendas nos mercados.” – (António Ricardo Oliveira)
Modos de Entrada	“Foi feito um trabalho de prospeção, identificação dos principais <i>players</i> e distribuidores.” – (António Ricardo Oliveira) “Fazer a decisão estratégica em quais distribuidores apostar e fazer um esforço a nível de condições comerciais.” – (António Ricardo Oliveira)
Comunicação	“Numa primeira fase de comunicação, não falamos diretamente com <i>managers</i> ou agentes da empresa e isso, por vezes, dificulta a nossa comunicação.” – (Daniel Almeida) “O pilar é a comunicação cultural.” – (Rui Fernandes)
Atividade Comercial	“Há um conjunto de atividades desenvolvidas em conjunto: tanto a nível de <i>benchmark</i> .” – (António Ricardo Oliveira)
Obstáculos	“Há sempre um desafio grande que é a questão da marca.” – (António Ricardo Oliveira) “Eu diria que para além da questão da marca, há a questão da aceleração, ou seja, para crescer vendas nos mercados.” (António Ricardo Oliveira)
Estratégias de fidelização	“Nós estamos sempre a falar em parcerias, que é o termo que gostamos de usar, no contexto de mercado internacional.” (Paulo Jesus) “Há clientes que são mais difíceis conseguir entrar e esses requerem uma maior atenção nos seus pedidos e nas respostas rápidas.” (Rui Fernandes)

A OLI tem um conjunto de parcerias espalhadas por todo o mundo e, ao longo do meu estágio, não tive conhecimento de problemas com nenhuma rede parceira.

É difícil abordar a questão da internacionalização sem se falar na questão da marca, do produto ou do serviço. O Grupo Focal demonstrou que a marca associada a uma empresa é de extrema importância, uma vez que exige a sua capitalização, imposição e afirmação nos mercados em que aquela se quer impor. Estas ainda são dificuldades sentidas, visto que a OLI, neste momento, ainda tem falta de estruturas locais de apoio técnico e logístico nos vários países em que opera, estruturas essas que envolvem questões de investimento humano e económico.

Ao longo do *Focus Group* e, tal como a literatura sustenta, o processo de internacionalização é um processo lento e exige um plano bem estruturado e sequencial. Neste campo, vários são os passos necessários para a penetração da marca no mercado. O primeiro passo a ser dado é fazer trabalho de prospeção e identificação e respetiva avaliação dos principais *players* e distribuidores. A OLI segue então o Modelo de Uppsala, e em que também a estratégia não é só deliberada, mas emergente (Mintzberg, tal como citado em Evans, 2014). Relativamente aos *players*, este trabalho revela-se particularmente importante para avaliar o respetivo produto e trabalhar numa proposta de valor do produto mais valorativa. No que toca à identificação e avaliação dos distribuidores, este trabalho revela-se importante para, em primeiro lugar haver um parceiro com grande capacidade logística, para que seja mais fácil o escoamento do produto e, em segundo lugar, para que este produto esteja presente no maior número de países possível, tendo sempre em consideração a prática do melhor preço entre empresa e distribuidor.

Nesta fase, graças à revisão da literatura realizada, sabe-se também que várias são as estratégias de internacionalização possíveis de adotar para que este processo seja mais fluido. Através do Grupo Focal, foi perceptível que a *joint-venture* foi uma reviravolta para ambas as empresas, especialmente para a OLI, visto que era uma empresa mais pequena, na altura. A literatura sugere que a *joint-ventures* permitem às empresas aceder a novos mercados, adquirir novos e transferir conhecimentos e partilha de riscos e recursos. No Grupo Focal, foi notório que a OLI se conseguiu internacionalizar para outros mercados, como Médio Oriente, Ásia e África. Para além de já estar presente em três continentes diferentes, ainda são notórios os benefícios industriais que a empresa teve através do melhoramento da sua *performance* produtiva. São também evidentes os benefícios comerciais obtidos, na sequência do processo de internacionalização, através da troca de informação entre as duas empresas: A OLI e a Valsir. É de salientar o bem coordenado trabalho em equipa desenvolvido pela OLI, designadamente na compra de matérias-primas.

As redes também desempenham um papel de extrema importância. Estas parcerias devem ter em vista o estabelecimento de relações duradouras e de confiança. No Grupo Focal, foi notória a preocupação com os valores de confiança para que a parceria fosse duradoura. Para além disto, a *cross-selling* revelou-se uma estratégia diferenciadora para a imagem da OLI. Como se sabe, o produto principal da empresa são as cisternas, embora esteja a desenvolver novos produtos para casas de banho. Estes

novos produtos, como as bases de duche aquecidas, ou até mesmo o sistema *Easy Move*, são importantes para que os parceiros compreendam que a empresa é inovadora e tem produto diferenciado. Diminui-se assim a incerteza de investimento por parte dos parceiros da OLI. Finalmente, o processo de *rebranding* da OLI foi eficazmente transformadora para a imagem da empresa, uma vez que a empresa lida todos os dias com a água, uma das questões ambientais mais preocupantes no mundo. Compreende-se assim o empenho da OLI em mostrar que é uma empresa verde e sustentável.

O esforço de internacionalização que tem sido levado a cabo pela empresa em apreço está obviamente dependente da qualidade dos seus recursos humanos envolvidos no processo de exportação.

O Grupo Focal demonstrou que a fidelização de novos e atuais clientes é um trabalho complexo. Assumindo que a OLI é melhor que a concorrência, a nível de funcionalidade de produto, preço e relação com o cliente, a resposta rápida ao cliente, o carácter sugestivo dos gestores e *backoffices* para melhorar a *performance* de vendas no mercado, a construção de uma estratégia conjunta e a criação de uma relação de confiança são padrões importantíssimos para captar novos mercados e respetivos clientes. Uma vez fidelizados com a empresa, a OLI tem apostado na relação interempresarial em questões de oferta de valor e no apoio em eventuais períodos mais conturbados.

O valor mais importante destacado por todos os intervenientes no Grupo Focal em apreço foi o respeito pela cultura dos clientes e o respetivo esforço de adaptação no sentido de alavancar a relação interempresarial. É claro que a OLI se confrontou com dificuldades associadas ao processo de internacionalização. A empresa tenta partir do princípio que cada cliente, mesmo partilhando da mesma cultura, é distinto e, por isso, a atitude dos intervenientes no processo negocial foi adaptada sempre que necessário.

Nestes processos a OLI teve igualmente o cuidado de avaliar a capacidade de cumprimento de contratos por cada cliente. O Grupo Focal sublinhou que a rapidez e profissionalismo de cada colaborador do DEX são fundamentais para o sucesso negocial da empresa.

A nível empresarial, a dificuldade mais evidenciada pelo Focus Group foi o *brand awareness*. Dado que a OLI é uma marca relativamente recente, há mercados onde se sente uma certa resistência à utilização de novos produtos. No Grupo Focal, foi admitido que a empresa ainda não fornece, ainda, o suporte de *marketing* desejado. Torna-se assim, por vezes, difícil encontrar um parceiro que esteja disponível para

desenvolver o necessário trabalho de penetração de mercado, para que o produto OLI seja um *player* no mercado em que pretende penetrar.

6. Conclusões / considerações finais

O presente Relatório foi redigido na sequência do Estágio Curricular realizado na empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. e teve como principal objetivo apresentar os saberes e as competências que tive oportunidade de adquirir e/ou de aprofundar ao longo desta experiência de trabalho *in loco* na empresa. O ingresso no Mestrado de Línguas e Relações Empresariais teve como principais objetivos desenvolver as minhas capacidades relacionais e linguísticas em contexto empresarial, pelo que posso afirmar que, além das diversas unidades curriculares que realizei ao longo do curso, a UC no âmbito da qual realizei o Estágio Curricular excedeu as minhas melhores expectativas.

A questão das estratégias de internacionalização das empresas, que decidi aprofundar no meu Relatório de Estágio, foi inclusivamente um tópico bastante discutido em diferentes unidades curriculares do Mestrado, como Estratégia e Competitividade, Negócios Internacionais e Comportamento e Liderança nas Organizações. Um dos meus objetivos a curto prazo é aprofundar os saberes e as competências em língua alemã, que adquiri na Licenciatura em Tradução e na unidade curricular Alemão – Projeto de Aplicação, do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, a fim de colaborar mais intensivamente com mercados que partilham esta língua.

Ao longo do meu tirocínio na OLI, tomei consciência da complexidade de procedimentos que envolve um processo de internacionalização, designadamente a lentidão (progresso cuidadoso), as características culturais específicas dos mercados-alvo e a ponderação e constante avaliação de estratégias consequentes.

O Grupo Focal permitiu compreender melhor as dificuldades associadas à internacionalização da OLI e a pertinência das respetivas estratégias. Concluiu-se que a OLI segue a estratégia de internacionalização enunciada pelo Modelo de Uppsala, deixando, no entanto, a estratégia emergir conforme as exigências do mercado, mas tendo sempre em linha de conta as bases teóricas de estratégias de internacionalização apresentadas no presente relatório. Segue então a teoria de Mintzberg (Evans, 2014) que diz que a estratégia deveria ser deliberada e emergente. O Grupo Focal sublinhou a importância do profissionalismo e da ponderação de aspetos culturais na penetração em mercados internacionais. Ficou, todavia, demonstrado no Grupo Focal que a OLI ainda revela uma certa incapacidade ao nível da comunicação de *marketing*, uma das principais ferramentas para divulgar novos produtos e promover qualquer empresa.

Apesar de não terem sido ainda sentidos quaisquer efeitos propriamente negativos nos negócios da OLI devido a esta lacuna, penso que a empresa beneficiaria com a contratação de tradutores especializados na área empresarial para auxiliarem nos processos de comunicação entre empresa, clientes e potenciais clientes.

O *Focus Group* também revelou que deve ser dada especial atenção às diferenças culturais. Uma vez que a OLI tem clientes em países que são culturalmente distantes, os gestores e *backoffices* estão conscientes de que, para conseguirem construir uma relação próspera e próxima com os clientes, devem perceber e respeitar a cultura de cada um e adaptar as conversações ao respetivo estilo de negociação.

O Estágio Curricular na OLI permitiu-me igualmente obter saberes e competências, no âmbito de processos administrativos empresariais, em particular do setor industrial, no âmbito de questões relacionais em contexto laboral e, principalmente, no âmbito do complexo processo de comunicação com clientes nacionais e estrangeiros. Intensifiquei assim imensamente as minhas competências e o meu sentido de responsabilidade como colaborador de uma empresa. Acredito que, com o meu modesto, mas muito empenhado, trabalho contribuí de algum modo para dar continuidade à qualidade das respostas empresariais da OLI.

Na verdade, a “música de fundo” da equipa do Departamento de Exportação da OLI é o multilinguismo na comunicação direta com o cliente, uma das principais funções dos *backoffices*. Gostaria de sublinhar finalmente a experiência extremamente enriquecedora que tive como membro do DEX, um departamento cheio de boa energia, profissionalismo, sentido de humor e, acima de tudo, espírito de equipa. Terminei este Estágio Curricular mais rico profissionalmente, mais organizado, mais responsável e ponderado.

Felizmente, o fim deste Estágio não redundou num adeus à OLI, dado que tive a honra de ser convidado a integrar o Departamento de Exportação.

Apesar de ter começado este tirocínio com várias incertezas sobre o meu futuro, creio que me encontro no caminho certo e ansioso por tudo aquilo que o futuro me guardará.

7. Referências bibliográficas

- Akcura, M. T. & Srinivasan, K. (2005). Research Note: Customer Intimacy and Cross-Selling Strategy, *Management Science*, 51(6),1007-1012.
- Ansari, Asim, & Carl F. Mela (2003). E-customization. *Journal of Marketing Research*. 40, 131-145.
- Arvidsson, H. G. S., & Arvidsson, R. (2019). The Uppsala Model of Internationalisation and Beyond. *Journal of Finance and Administration*. 42(2), 221-239.
- Björkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research: A Review of Its Development. *International Studies of Management & Organization*, 30, 6-25.
- Borgstede, M., & Scholz, M. (2021). Quantitative and Qualitative Approaches to Generalization and Replication – A Representationalist View. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1–9. NCBI. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.605191/full>.
- Carlson, S. (1966). International Business Research, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. 11, 88-10.
- Carvalho, P. (2018). *O Processo de Internacionalização das Empresas*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/o-processo-de-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-das-empresas-pedro-carvalho/>
- Coviello, N. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Creswell, J. (2015). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. *Creative Education*. 15(15).
- Crosley, J., Jansen, D., & Rautenbach, E. (2020). *Qualitative Data Coding: Explained Simply (With Examples) - Grad Coach*. URL: <https://gradcoach.com/qualitative-data-coding-101/>.
- Czinkota et al. (1999). Marketing's contribution to the transformation of Central and Eastern Europe. *Thunderbird International Business Review*. 41, 29-48.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2006). International Marketing. *Cengage Learning*, 8.
- Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17 (1/2), 30.

- Data Bridge [s.d.]. Global Sanitary Ware Market – Industry Trends and Forecast to 2029. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-sanitary-ware-market>.
- Duro, A. A. (2019). A Nossa História (1.^a ed.). URL: <https://www.oli-world.com/download/1904010313556.pdf>.
- Ekeledo, I., Sivakumar, K. (2004). International Market Entry Mode Strategy of Manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective”. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). Service Firms’ International Entry-mode Choice: A Modified Transaction-cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Evans, V. (2014). *25 Need-To-Know Strategy Tools*. Pearson Education Ltd.
- Fletcher, D. (2004). International Entrepreneurship and the Small Business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305.
- Forsgren, M. (2002). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- García-Crespo, Á., Ruiz-Mescua, B., López-Cuadrado, J.L. & González-Carrasco, I. (2011). A Review of Conventional and Knowledge-based Systems for Machining Price Quotation. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 22, 823-841.
- Geldres-Weiss, V. V. & Monreal-Pérez, J (2017). The Effect of Export Promotion Programs on Chilean Firms’ Export Activity: A Longitudinal Study on Trade Shows and Trade Missions. *Journal of Promotion Management*, 24(5), 1– 15.
- Geringer, J. M & Hebert L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- Geringer, J. M. & Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Ghauri P & Gronhaug K. (2005). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*. Prentice Hall Financial Times.
- Grünig, R., & Morschett, D. (2017). *Developing International Strategies*, New York: Springer, URL: <https://doi:10.1007/978-3-662-53123-5>.
- Hansson, A. & Hedin, K. (2007). *Motives for Internationalization Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks*. Sweden. Uppsala University.

- Hastings, K. & Perry, C. (2000). Do Services Exporters Build Relationships? Some Qualitative Perspectives. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(4), 207-214.
- Hessels, J. & Terjesen, S. (2008). Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives on Direct and Indirect Export Choices. *Small Business Economics*, 34 (2), 203-220.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing - A Decision-oriented Approach*. Edinburgh: Pearson Education Limited. Vol. 3.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, 11-23.
- Kamakura Wagner, A., Wedel, M., Rosa, F. de & Mazzon, J.A. (2003). Cross-Selling Through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction, *International Journal of Research in Marketing*, 20, 45-65.
- Kamberelis, G. & Dimitriadis, G. (2011). Focus Groups: Contingent Articulations of Pedagogy, Politics and Inquiry. In: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 545-561). Vol. 4. Los Angeles: Sage.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford: Oxford University Press.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing Focus Groups. *BMJ*, 311(7000), 299–302. URL: <https://doi.org/10.1136/BMJ.311.7000.299>.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In Cavusgil, S.T. & Madsen, T. (eds.) *Advances in International Marketing*. 8, JAI Press: Greenwich, CT., 11-26.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2009). *The SAGE Handbook of International Marketing*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lee, G. A. (2010). Acquisition vs. International Development as Mode of Strategic. *Management Journal*, 31(2), 140-158.

- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92–102.
URL: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>.
- Li, S. & Sun, B. (2011). Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Marketing Research*, XLVIII, 683-700.
- Li, S. & Zhou, C. (2006). ‘Adaptive’ Learning and ‘Proactive’ Customer Relationship Management, *Journal of Interactive Marketing*, 20 (3/4), 82-96.
- Market Research.com [s.d.]. *Europe Sanitary Ware Market Databank*.
<https://www.marketresearch.com/Magna-Intelligence-v4218/Europe-Sanitary-Ware-Databank-14395317/>.
- Masso, J. & Vahter. P. (2011). Exporting and Productivity: The Effects of Multi-marker and Multi-product Export Entry. *Scottish Journal of Political Economy*. 62, 325-350.
- Mello, R., Silva, A. & Santos, C. [s.d.]. Dimensões da Internacionalização: Uma Revisão. *REAC*, 1-20.
- Mordor Intelligence [s.d.]. *Ceramic Sanitary Ware Market – Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2023-2028)*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ceramic-sanitaryware-market>.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity? *European Journal of Marketing*, 40 (7), 803-824.
- Muzellec, L. / Doogan, M. & Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding-an Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, 16, 31.
- OLI. (SD.). OLI. URL: <https://www.oli-world.com/pt/empresa/a-oli/>
- Olins, W. (1994). *A marca*. Verbo.
- Pereira, I. (2022). Línguas e Culturas nas Relações Internacionais: Relatório de Estágio na OLI – Sistemas Sanitários S.A. Aveiro: Universidade de Aveiro. Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, URL: https://ria.ua.pt/bitstream/10773/37092/1/Documento_In%c3%aas_Pereira.pdf.
- Polaris Market Research (2021). *Sanitary Ware Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, by Materials (Ceramic, Pressed Metal, Acrylic plastics & Perspex, Others), by Product Type (Toilet Sink/Water Closet, Wash Basin, Pedestal, Cistern); by Region; Segment Forecast, 2022 – 2030*, URL: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/sanitary-ware->

- Teixeira, J. P. & Freitas, D. (2005). *Use of Phoneme Dedicated Artificial Neural Networks to Predict Segmental Durations*. Proceedings of Eurospeech. pp. 169-172
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Viana, C. & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Wheeler, C., McDonald, F. & Greaves, I. (coordenadores) (2003). *Internationalization: Firm Strategies and Management*. The Academy of International Business, Palgrave Macmillan, 10.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Xpand Logistics [s.d.]. Incoterms 2020, URL: <https://www.xpandlogistics.co.uk/useful-information/incoterms/>.

8. Anexos

8.1 – Anexo 1 - Plano do Estágio Curricular

Nome completo do aluno: Hugo Rafael Neves Freitas
N.º Mecanográfico: 92712
Endereço eletrónico: hugofreitas15@ua.pt
Contacto(s): 918219869

Nome da empresa / instituição: OLI – Sistemas Sanitários, S.A.
Endereço postal: Travessa do Milão, Esgueira 3800-314 Aveiro, Portugal
Página web: www.oli-world.com
Contacto(s): geral@oli-world.com / 234300200

Nome do responsável pela empresa / instituição: António Ricardo Raposo Oliveira
Endereço eletrónico: aroliveira@oli-world.com
Contacto(s): 234300200

Nome do/a Supervisor/a do Estágio Curricular: Paulo Jorge Jesus
Endereço eletrónico: pjjesus@oli-world.com
Contacto(s): 234300200

1. Atividades a realizar durante o Estágio:

As atividades a realizar no âmbito deste Estágio Curricular incidirão sobre Exportação para o continente americano, com o objetivo de perceber e executar um conjunto de tarefas, nomeadamente:

- 1.1 Apoio de *backoffice* aos mercados do continente americano, em países como Peru, Chile, Colômbia, México, Canadá, Estados Unidos da América, Argentina, Uruguai;
- 1.2 Apoio ao registo de atividade comercial nas áreas de distribuição e prescrição – CRM, material, etc
- 1.3 Contacto com clientes dos de ambas as regiões – Serviço sob orientação da *backoffice* senior e Gestores de Cliente
- 1.4 Processamento de encomendas de clientes das regiões enumeradas em 1.1.
Exemplos desses clientes são: TOTO USA, DEXCO SA, AD WATERS DISTRIBUTION INC, SOLIGO SA.

Anexo 1.1. Cronograma das atividades indicadas, ao longo dos 5 meses do Estágio:

Formação Inicial

Estagiário: **HUGO FREITAS**

ÁREA	DESCRIPTION	TRAINER	fev.-23				
			1	2	3	4	5
Receção	Procedimento Gerais da Empresa Portal do Colaborador Funcionamento do Edifício Otagonal	RH	█				
IT	Apresentação dos diferentes Departamentos Equipamento informático e acesso a software	João Paulo Marques		█			
Departamento de Exportação	Apresentação da Empresa e do Departamento Apresentação do programa de estágio Visita ao Showroom, Octogonal e Fábrica	Paulo Jesus		█			
IFS / Informação em Trânsito	IFS Tutorial / ITs Customers Orders / Invoice	Ana Rita Vale		█			
CRM	Sales Part - Sales part cross reference Sales Price List / Sales quotation Funcionamento Geral / CRM Manual / CRM <-> IFS Creating de Accounts, Addresses, Contacts Ativities / Oportunities Visits & Training	Ana Rita Vale		█			
Product	Formação inicial de produto, principais concorrentes, benchmarking.	Hugo Moreira		█			
Marketing	Apresentação geral do departamento de Marketing e Comunicação	Daniel Cruz			█		
Produto	Apresentação da gama de produtos da Exportação	Rui Ferreira				█	
Clientes	Análise da Carteira de Clientes do Médio Oriente	Daniel Almeida					█
Clientes	Análise da Carteira de Clientes do Continente Americano	Rui Ferreira / Rui Fernandes					█

8.2 – Transcrição do Focus Group

Pergunta 1: Quais foram as razões para a escolha e timing de entrada para os principais mercados com que a empresa lida neste momento?

António Ricardo Oliveira: Os principais mercados, neste momento, são Itália, Alemanha e França. Relativamente a Itália a criação do principal momento é a criação de uma filial em Itália, em 1993, quando há entrada de capital italiano na sociedade, portanto a família Niboli entra com capital na Oliveira e Irmão, na altura, e como contrapartida inicia uma filial da OLI em Itália e assim depois começa a sua atividade de produção e distribuição em Itália. Relativamente a França, foi celebrado um acordo no início dos anos 90 com um importador, que mais tarde se torna importador exclusivo, a Regiplast, que desde essa altura desenvolveu e assumiu a responsabilidade de desenvolver o mercado de tudo aquilo que não fossem produtores OEM. Portanto, está encarregue de fazer toda

a importação, distribuição e assistência a nível de mercado. Relativamente à Alemanha, já é um mercado mais presente em diferentes segmentos. Como grande fabricante, a Alemanha foi recorrendo à OLI não só como nosso OEM, mas como DIY para produção de marcas brancas ou pacotes associados a produtos que já circulavam na Alemanha e foi aí que começou. Portanto, na Alemanha a ligação começa por força dos *Do It Yourself* e da possibilidade de nós estarmos presentes nas prateleiras dos *Do It Yourself* na Alemanha.

Pergunta 2: Quais os principais obstáculos que a OLI encontrou para se inserir nesses mercados?

António Ricardo Oliveira: Há sempre um desafio grande que é a questão da marca. Tudo aquilo que envolve construir uma marca, capitalizar uma marca, impor essa marca no mercado e conseguir depois que ela se afirme como parte do valor que aquilo que os nossos clientes transmitem aos seus clientes. Do ponto de vista da competitividade, considero que não foi um grande problema, porque somos competitivos. Eu diria que para além da questão da marca, há a questão da aceleração, ou seja, para crescer vendas nos mercados, normalmente é preciso uma estrutura local de apoio técnico e logístico para garantir o *sell-out* dos produtos que colocamos e diria que esse é o principal desafio. O grande desafio é posicionarmo-nos como *players* e isso já é mais complexo e abrangente, exigindo um conjunto de condições económicas, humanas que são bases mais a longo prazo, bases mais demoradas e representa um outro tipo de investimento para quem está deste lado.

Pergunta 3: Para além da exportação, que modos de entrada foram utilizados para entrar nestes mercados?

António Ricardo Oliveira: Nos mercados onde nos fomos inserindo, foi feito um trabalho de prospeção, identificação dos principais *players* e distribuidores. Depois disso, era feito um estudo da capacidade desses distribuidores a nível de importação e pagamento e depois numa visita ao mercado, reunir com o máximo de distribuidores possíveis e identificar oportunidades. Depois de tudo mapeado, fazer a decisão estratégica em quais distribuidores apostar e fazer um esforço a

nível de condições comerciais: preço, apoio de marketing, apoio técnico para que o cliente consiga importar e depois ter sucesso na venda dos produtos.

Pergunta 4: Quais as principais estratégias de internacionalização que a empresa usa para estar em constante crescimento?

António Ricardo Oliveira: a estratégia foi manter o volume em detrimento da margem. Desde meados do ano passado até ao início deste ano foi feito um trabalho de correção da margem, o que fez com que alguns dos negócios que tínhamos não se mantivessem. Negócios esses que consideramos que não traziam nenhum benefício à empresa, portanto, foi melhor terminar com eles – tanto nós como o cliente. Nesse sentido, este ano é um ano que contamos em crescer, mas acima disso o objetivo está em equilibrar a estrutura da empresa, ou seja, garantir uma boa margem relativa ao nível de vendas que vamos ter, façam face aos compromissos que temos e ao plano de investimento que delineamos. Digamos que é sempre um objetivo ter crescimento, mas não um crescimento a qualquer custo.

Pergunta 5: A OLI trabalha com várias redes, sendo uma delas a joint-venture com a Valsir. O que representa esta joint-venture e outras parcerias que a OLI tem com outras redes?

António Ricardo Oliveira: A nível de compras, do ponto de vista da Valsir, que é o exemplo mais amplo, para além da joint-venture, há um conjunto de atividades desenvolvidas em conjunto: tanto a nível de *benchmark* como trabalho de equipa. O exemplo que posso dar dos dois, em termos de *benchmark* e trabalho de equipa é a compra de matérias-primas. Nós fazemos *benchmark* dos preços dos polímeros ou de outros componentes que a OLI ou a Valsir possam estar a comprar e, mediante quem conseguir as melhores condições de mercado, há uma união das necessidades da Valsir e da OLI para que junto do fornecedor escolhido nós consigamos ter um peso negocial maior e melhorar ligeiramente as condições que já eram favoráveis.

No ponto de vista industrial, ambas as empresas têm sistemas integrados, a nossa performance operacional pode ser facilmente comparada com a da Valsir

e perceber em que campos é cada empresa é melhor e depois em termos de práticas e processos fazemos um comparativo e percebemos onde é que cada empresa pode melhorar.

Do ponto de vista comercial, há troca de informação sobre o mercado, desde que não seja confidencial dos clientes, sobre dinâmicas, oportunidades, nível de preços da concorrência e tentamos, com isso, que as duas empresas tenham a maior probabilidade de sucesso no mercado possível.

Pergunta 6: Quais são os principais projetos e objetivos que neste momento a empresa tem?

António Ricardo Oliveira: Do ponto de vista das vendas, temos apontado um crescimento de vendas em 8%, mas tudo depende do fator inflação, que influenciará a expectativa de crescimento em valor e não em quantidade. Temos definido em arrancar em maior velocidade com a filial da Noruega, que é uma joint-venture com um parceiro português estabelecido há muitos anos nesse mercado. Estamos em fase de ultimar o produto para aquele mercado para no início do próximo ano haver vendas concretas e desenvolver no mercado com uma estrutura própria. Também olhamos com muita atenção para o Norte de África e para o Médio Oriente, tanto o Egito como a Arábia Saudita, são mercados representativos em termos de volume de vendas e que nos interessam do ponto de vista da expansão produtiva e da criação, eventualmente, de uma unidade num desses dois países.

Depois há sempre distribuidores que temos nos países que se forem exclusivos e estiverem a passar por uma crise do ponto de vista de gestão ou negócio, nós podemos absorver esses distribuidores como parte da cadeia e, portanto, olhamos sempre para oportunidades dessa natureza.

Pergunta 7: Quais são as melhores estratégias para fidelizar novos clientes que provêm de *prospects*?

Paulo Jesus: Assumindo que a empresa tem o produto que o cliente necessita e um produto melhor que a concorrência a vários níveis, como a funcionalidade, preço ou a combinação dos dois, que normalmente é o caso, o mais importante

para fidelizar o cliente é criar uma relação forte. Relação não é só nas componentes mais relacionais: é importante haver proximidade, responder com rapidez ao cliente, importante dar sugestões como melhorar a performance de vendas do cliente e no mercado, construir uma estratégia em conjunto, mas nisto tudo, o mais importante é cumprir as promessas que se faz. Os clientes de exportação não estão geograficamente próximos e, portanto, tem de haver confiança no fornecedor e no parceiro e o cliente acredita que o plano de desenvolvimento do mercado saiu do papel e mostramos que vamos cumprir, apoiá-lo, enviar material de marketing, responder a questões técnicas. Em termos de serviço, a mesma coisa, o cliente encomenda, a empresa produz e entrega a tempo e horas, promete um preço e cumprimos. Toda essa componente de cumprir aquilo que fazemos é o que constrói a relação de confiança para quem está mais distante. Costumo dizer que os clientes têm um cofre com dinheiro de uma determinada dimensão, mas podem gastá-lo com diferentes fornecedores: gastarão mais com um do que com outro, dependendo da confiança e do potencial dos clientes e naturalmente investem em quem têm mais confiança.

Daniel Almeida: Nós temos de ter em conta que estamos a falar de exportação e normalmente estão em mercados longínquos e os principais aspetos que os clientes dão valor é o *follow-up*, proximidade e suporte nas respostas rápidas por e-mail / telefone, como na componente técnica. É importante lembrar que no caso da OLI o nosso produto é bastante técnico e há uma necessidade de o cliente sentir confiança no teu produto como em ti. Ou seja, responder rapidamente, de forma coerente e concisa é importante para estabelecer um canal de comunicação fiável com o cliente e, depois, a parte de terreno, de suporte técnico que muitas vezes os clientes precisam, também é necessário.

Rui Fernandes: Não tenho muito a acrescentar ao que o Daniel e o Paulo disseram, responderam muito bem. Estarmos longe limita a proximidade física e temos de estar disponíveis para os ajudar, sobretudo quando têm problemas. Não é quando tudo está a correr bem que os clientes vão sentir necessidade da nossa ajuda, é quando existem problemas. A nossa resposta em relação a esses problemas tem de ir de encontro às expectativas dos clientes e saber gerir as

expectativas, que é a parte mais difícil na minha ótica, quando estamos a lidar com clientes geograficamente distantes.

Pergunta 8: Que trabalho é necessário para fidelizar a carteira de clientes que a OLI já tem?

Paulo Jesus: nós estamos sempre a falar em parcerias, que é o termo que gostamos de usar, no contexto de mercado internacional, e os contextos em cada mercado são diferentes, tanto a nível económico, do *mix* de concorrentes nesses mercados, dos produtos mais usados, dos hábitos dos utilizadores, entre outros. Portanto, a oferta de valor, que inclui produto, preço, apoio, vai tendo geometria variável consoante o contexto. Se nós nos comportarmos como verdadeiros parceiros e tentarmos ajudá-lo nas alturas mais difíceis, tentar apoiá-lo quando está sob ataque dos concorrentes, não falharmos em termos de serviço e de fornecimento ao produto, isso é o essencial para que não nos deixem e sobretudo para que continuem a desenvolver o negócio. É muito importante estar sempre muito atento ao contexto de cada mercado, porque se o cliente está num mercado que de repente entra em dificuldades financeiras, é necessário apoiá-lo.

Daniel Almeida: eu acho que a componente cultural dos mercados acaba por traçar o rumo que tomamos com os clientes. Os clientes do Magreb, os árabes gostam do contacto pessoal com o cliente, do convívio. Muito resumidamente, é adaptar o comportamento consoante a cultura do possível cliente e dos clientes atuais.

Rui Fernandes: há clientes que são mais difíceis conseguir entrar e esses requerem uma maior atenção nos seus pedidos e nas respostas rápidas. Há outros clientes que já existe uma espécie de “amizade comercial” onde já estão mais à vontade e é uma forma mais informal de interagir, por exemplo, via WhatsApp e em termos de canais já existem as novas tecnologias e aplicações para uma resposta mais rápida. A nível de estratégia, existe uma base, mas depois existem ramificações mediante a relação com o próprio cliente.

Pergunta 9: Quais são as maiores dificuldades que se encontram para fechar contrato com um potencial cliente?

Paulo Jesus: Depende bastante do tipo de cliente e do tipo de situação. Nós temos distribuidores e representantes da nossa marca em mercados internacionais e clientes OEM. Os clientes OEM têm um sistema mais organizado em termos de escolha de parceiros. Há normalmente um processo de tenda, que tem critérios bem estabelecidos de seleção do fornecedor, onde tentamos cumprir tecnicamente todas os critérios da tenda. Nunca é uma decisão apenas racional, mas com critérios mais balizados a esse nível. Nos outros contextos, depende do momento em que se encontra o cliente. Em alguns contextos, é uma questão, mais uma vez, de relação, normalmente via recomendações de pessoas em quem confia, e, portanto, está disponível para ouvir e pronto para uma primeira encomenda e abordagem. Outra situação, pode haver com o contexto com os fornecedores e concorrentes que tenham. Em alguma situação, algum concorrente cometeu um erro, deixou de entregar, começou a vender a outra empresa que não interessa a esse distribuidor e, nesse caso, diria que é a rapidez, o profissionalismo, a capacidade de dar resposta a essa oportunidade que surge, normalmente inesperada.

Daniel Almeida: no nosso caso, eu acho que muitas vezes é uma questão de *brand awareness*. Nós temos clientes em que apresentamos o produto e reconhecem a qualidade do produto em si, mas muitas vezes porque o mercado é GROHE ou GEBERIT, existe uma dificuldade de encontrar um parceiro que esteja disposto a este esforço. Uma coisa é vender GEBERIT em que todos os canalizadores compram e não é necessário haver um esforço de venda, outra coisa é a OLI que não conhecem, nunca viram e isto exige do parceiro um esforço adicional. A vantagem para o parceiro é a exclusividade e diferenciação ou por qualidade, ou por preço. Muitas vezes, a barreira está nesta questão do esforço de venda por parte do distribuidor, que nem todos querem ter esse trabalho. Outra dificuldade é o suporte de marketing que oferecemos ao cliente. Há marcas que quando fazem uma parceria com o distribuidor já vai incluído um *pack*, como paredes ou até expositores - e quem já oferece este tipo de produtos de marketing são colossos da indústria. A OLI é dos principais *players*, mas

ainda não temos arcaboço financeiro suficiente dar este tipo de suporte aos clientes. Isto é muitas vezes importante, dependendo do segmento de mercado, porque muitas vezes acontece perguntarem qual é o apoio de marketing da empresa.

Rui Fernandes: uma das principais dificuldades e indo de encontro ao que o Daniel falou, é a comparação com os *top players* e chegar a mercados em que a OLI não é tão reconhecida, os distribuidores tentam fechar o preço baseados nos preços desses *players*, ou seja, tentam baixar a percepção de qualidade do nosso produto para baixar o preço. A principal dificuldade é posicionar o produto mais perto dos produtos de qualidade versus aquilo que é a perspectiva do cliente. Depois o que acontece quando não conseguimos entrar, quando aparecem *players* no mercado com produto OLI e começa a “atrapalhar” o negócio, eles vêm ter connosco.

Pergunta 10: O que é que a OLI tem que os concorrentes diretos da empresa não têm?

Paulo Jesus: Esta é sempre a questão mais importante, porque tentamos vender por diferenciação. Porém, em termos genéricos, a OLI tem flexibilidade, muitas vezes para ir de encontro às necessidades dos clientes – isto em contexto OEM, onde os produtos são muito mais feitos à medida, é muito importante ter essa capacidade. Depois tem um portefólio de produtos muito grande: responde a muitas combinações, necessidades em geografias muito diversas e nesse contexto não há muitos *players* com a diversidade de soluções que a OLI tem. É uma empresa que, apesar de tudo, é relativamente rápida a reagir às necessidades. Comparando com os concorrentes alemães, onde se situa a maior parte da nossa concorrência, é um processo muito mais estruturado, mais balizado e, por isso, mais lento, portanto, quando um cliente quer uma resposta mais rápida, a OLI está normalmente em vantagem. Essa vantagem competitiva ficou evidente nos últimos três anos, que foram anos de contexto altamente instável por diversas razões: começou pelo COVID, depois por dificuldades de fornecimento de matérias-primas e a OLI teve de ser criativa e flexível, nunca deixando de fornecer os seus clientes, depois existiu a questão do aumento desmesurado de custos e agora surge o problema de diminuição de procura.

Portanto, nos últimos três anos passamos por uma montanha-russa muito grande de dificuldades e essa nossa flexibilidade e rapidez de reação ao contexto, permite-nos ter agora uma vantagem competitiva face a outros concorrentes que é reconhecida pelos clientes.

Daniel Almeida: os clientes costumam realçar a nossa capacidade de flexibilidade e customização, concordo com o Paulo e com o Rui. Os nossos produtos são de alta capacidade inovativa, temos é de saber comunicá-los melhor para haver melhor entendimento por parte de clientes e de potenciais clientes.

Rui Fernandes: eu vou dar um exemplo que é o *feedback* de um cliente nosso. Um dos nossos melhores clientes de mecanismos, que é da Costa do Marfim, por ser ainda uma empresa familiar e a relação é ainda familiar, porque conhece o administrador António Ricardo e o nosso chefe. Nesse sentido é melhor trabalhar connosco, porque, por exemplo, a GEBERIT é que impõe o que o cliente tem de vender e, se não cumprir o objetivo, pode perder a representação no mercado. O cliente não gosta deste tipo de pressão e gosta da flexibilidade da OLI.

Pergunta 11: Quais são os valores/*skills* que os gestores de cliente para captar e manter clientes?

Paulo Jesus: A primeira *skill* é ter muita qualidade no trabalho que se faz, ou seja, serem pessoas que não despacham serviço, mas que sejam obstinados em responder e por oferecer serviço com a melhor qualidade possível. A segunda *skill* é a inteligência emocional, porque estamos sempre a falar de relações com clientes, que nem sempre são fáceis, e que é necessária a leitura do interlocutor que temos e qual é o caminho que é necessário percorrer, com o interlocutor em questão, para atingirmos o nosso objetivo. Por último, como estamos num contexto internacional, ter a capacidade e o conhecimento sobre a cultura, ou seja, conhecer, respeitar e perceber a cultura local e adaptar o comportamento e manter os valores humanos e de respeito mútuo.

Daniel Almeida: Eu concordo com o que foi dito. É necessário adotar a estratégia “camaleão”, onde tentamos ao máximo adaptarmo-nos à sua cultura e mostrar interesse genuíno em conhecer o cliente. Demonstra a nossa capacidade e dimensão humana demonstrar este interesse. Outra *skill* e uma das minhas maiores dificuldades, é a língua. Numa primeira fase de comunicação, não falamos diretamente com *managers* ou agentes da empresa e isso, por vezes, dificulta a nossa comunicação. Dou o caso do Vietnã, que já me aconteceu querer falar em inglês, e a pessoa com quem falei só falar vietnamita e eu não sei falar a língua. No entanto, a nossa comunicação tem managers ou representantes com intermediários, estas pessoas já são forçadas a ter conhecimento de outras línguas e assim torna-se mais fácil todo o processo de entrada e pós entrada no mercado.

Rui Fernandes: o pilar é a comunicação cultural. É essencial a adaptação da nossa postura, gestos, forma de falar e as palavras que utilizamos. Isto vai criar relações com os clientes e tornar o processo de venda e apoio muito mais fácil.