

ESTUDOS DE CASO

# MINHO

## CAPACITAR PARA INTERNACIONALIZAR

---



CAPACITAR PARA  
INTERNACIONALIZAR

## FICHA TÉCNICA

### Editor

In.Cubo - Incubadora de Iniciativas Empresariais Inovadoras

### Autor

Fortis Consulting | Atos Innovation Consulting, Lda.

### Título

Minho Export - Capacitar para Internacionalizar  
Estudos de Caso

### Coordenação Global

Júlio Manuel Faceira Guedes

Maria do Carmo Barroso Vicente

Fernando Pereira Cabodeira

Luís Cunha Ferreira

### Grafismo

JotaSá

### Data da Edição

Julho 2018

Cofinanciado por:



## Índice

1. Introdução e Contexto .....	1
2. Metodologia .....	5
3. Estudos de Caso .....	7

### Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo

<b>Tobogã</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21

<b>Quality Tours</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21

<b>NKA</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21

<b>J.Canão</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21

<b>Eticadata</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21

### Agroalimentar

<b>Bfruit</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21

<b>Kiwi Greensun</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
<b>Adega Cooperativa de Ponte da Barca</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
<b>Quinta dos Fumeiros</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
<b>Criação e Moda</b>	
<b>Inovafil</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
<b>Gabritex</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
<b>Sonicarla Europa Têxteis</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
<b>Lasa</b> .....	9
1. Informações sobre a empresa .....	9
2. Processo de internacionalização.....	13
3. Barreiras à internacionalização .....	15
4. Estratégia de entrada .....	17
5. Marketing .....	19
6. Considerações Finais .....	21
4. Conclusões .....	89
5. Bibliografia .....	90

# 1.

## INTRODUÇÃO E CONTEXTO

### O desafio da internacionalização

As empresas estão hoje, mais do que nunca, perante o grande desafio da internacionalização, tendo que lidar com uma realidade comercial mais integrada e globalizada. A prática empresarial exige maior abertura voltando-se para novas e amplas geografias, que reduzem o grau de dependência do mercado nacional, mas em contrapartida incrementam as dificuldades resultantes da formação de valor à escala internacional.

“Em 2016 as exportações de bens totalizaram 50.022 milhões de euros [...] As exportações atingiram, deste modo, o valor mais elevado de sempre das Estatísticas do Comércio Internacional de bens [...]”

(in Anuário Estatístico de Portugal)

O comércio português tem revelado uma dinâmica positiva, em parte suscitada pelo recente crescimento das exportações nacionais, facto para o qual em muito tem contribuído a elevada força exportadora demonstrada pelas empresas sediadas na região do Minho. A intensidade das vendas internacionais do conjunto das sub-regiões do Alto Minho, Ave e Cávado aproximaram-se no último ano dos 50%, ao passo que a média nacional não ultrapassou os 27%, provando o elevado grau de abertura internacional do Minho no contexto nacional.



A continuação da expansão das exportações originadas no Minho passará, inevitavelmente, pelo fomento dos negócios internacionais, exigindo uma particular atenção ao reforço da competitividade das empresas que operam nessa região.

O maior número de empresas e a esmagadora maioria do emprego criado resulta das pequenas e médias empresas (PME), que constituem a espinha dorsal da estrutura económica nacional e regional, pelo que será da capacidade de as PME alargarem a sua participação nos mercados externos que depende o aumento da força exportadora portuguesa.

O processo de internacionalização está dependente da melhoria do desempenho económico-financeiro das PME, na prática o negócio internacional tende a exigir um crescimento mais qualificado das empresas, e para tal será necessário a adoção das melhores práticas de gestão, bem como o planeamento cuidadoso da abordagem ao mercado internacional. As novas oportunidades resultantes dos negócios externos só podem ser convenientemente aproveitadas se as empresas estiverem bem estruturadas e evidenciarem sinais favoráveis à sustentabilidade a longo prazo.

A internacionalização nas PME está assim intimamente relacionada com a capacidade de os órgãos de gestão reajustarem a atividade desenvolvida às exigências dos mercados externos. Claro que as vendas dirigidas para o exterior comportam riscos e dificuldades distintas das vendas domésticas, sobretudo devido aos aspetos relacionados com as diferenças culturais e linguísticas, às quais se somam a distância e as distintas práticas legislativas e regulamentares.

## 2.

### METODOLOGIA

Através deste estudo procurou-se analisar o processo de internacionalização levado a cabo por 13 empresas sediadas na região do Minho, seguindo o modelo dos Estudos de Caso, pretendendo-se criar um repositório vivo de informação relevante sobre o desafio de internacionalização encetado por cada uma destas empresas.

A escolha das empresas que figuram nos Estudos de Caso resultou de critérios de seriação baseados na construção de indicadores sobre a performance exportadora de cada empresa. O ranking das empresas exportadoras foi construído levando em conta apenas as PME inseridas no tecido empresarial do Alto Minho, Ave e Cávado, circunscrevendo-se a escolha a três grandes segmentos de atividade: "Criação e Moda", "Agroalimentar" e "Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo".

No Minho o maior número de empresas com capacidade exportadora encontra-se no setor da criação e moda, refletindo a grande importância da indústria têxtil no conjunto da região, com a maior concentração de indústrias de moda e confeção a situar-se na sub-região do Ave. No setor das tecnologias e outras indústrias a predominância vai para a sub-região do Cávado, enquanto que no setor do agroalimentar e alimentação a distribuição é mais homogénea em termos territoriais, ganhando relevância o Alto Minho. Nos Estudos de Caso elencados houve a intenção de as empresas escolhidas serem representativas das três realidades sub-regionais do Minho, bem como, dos três domínios de especialização considerados prioritários.

Apresentamos de seguida os Estudos de Caso para as empresas identificadas e corporizados no decurso das entrevistas realizadas aos empresários, que com sucesso têm trilhado o caminho da internacionalização, sendo o objetivo principal de “diagnosticar e conhecer para internacionalizar”, (estudo inserido no âmbito da operação Norte-02-0752-FEDER000017, com a designação Projeto Minho – Capacitar para Internacionalizar, Sistema de Apoio às Ações Coletivas – internacionalização, financiada no âmbito do Programa Operacional NORTE 2020), e procurar responder à questão central: “Como foi efetuado o processo de internacionalização e porque é que foi realizado dessa forma?”

Cada Estudo de Caso encontra-se dividido em 4 temas centrais, iniciando-se com as “Informações sobre a empresa”, onde se traça o seu perfil e se faz uma descrição genérica e histórica da empresa selecionada; num segundo momento aborda-se o “Processo de internacionalização”, altura em que se traçam os fatores que conduziram à internacionalização, bem como as barreiras a esse processo; no tema seguinte, denominado “Estratégia de entrada”, abordam-se as ferramentas utilizadas, assim como os métodos de entrada para no momento subsequente se examinar a questão do “Marketing”, altura em que, para além de se realçarem as marcas da empresa e o market research, se aborda a questão dos produtos, do preço, da distribuição e da promoção, para além da comunicação, dos serviços, dos clientes e da comercialização; por último, enunciam-se as “Considerações finais”, onde se salientam outras características diferenciadoras e específicas na estratégia seguida pela empresa para o sucesso da internacionalização.

## 3. ESTUDOS DE CASO



**Setor/Domínio:** Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo  
**CAE:** 93293 - Organização de atividades de animação turística  
**Constituição:** 2006  
**Volume de negócios:** 2016: 167.251.00€  
**Localidade:** Viana do Castelo  
**Contactos:** 915 707 938  
**Site:** www.toboga.pt  
**Email:** info@toboga.pt

## 1. Informações sobre a empresa

Fundada em 2006, a Tobogã é uma microempresa vocacionada para a organização de atividades de animação turística, especializada em Canyoning.

Iniciou funções no seguimento de um simples hobby dos dois sócios fundadores, passando com o tempo à profissionalização e tendo, gradualmente, aumentado o número de clientes.

Ao abrigo da legislação em vigor possui o registo para operar como empresa de animação turística atribuído pelo Instituto de Turismo de Portugal (alvará/RNAAT nº 50/2007), tendo também obtido o reconhecimento do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, I.P. (ICNB, I.P.), estando apta para a realização de atividades de Turismo e Natureza, operando em áreas classificadas ou outras com valores naturais que sejam reconhecidas por este Instituto.

Tendo como valores fundamentais a segurança, a integridade e a excelência, em 2008 a Tobogã adquiriu a formação de carácter profissional na Comissão Internacional de Guias Profissionais de Canyoning, contando com os primeiros e únicos Guias profissionais e Internacionais de Canyoning, a operar em Portugal.

A Tobogã apresenta uma situação económico-financeira saudável e o seu volume de negócios nos últimos anos tem vindo a crescer (2014: 149.494.00€; 2015: 150.926.00€ e 2016: 167.251.00€), sobretudo a partir do momento em que se profissionalizou.

Tendo recorrido a algumas fontes de financiamento, como por exemplo o Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) e o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural.

Os países estrangeiros têm um peso considerável na sua atividade, sendo que 80% dos clientes da Tobogã são provenientes de fora de Portugal, nomeadamente da Europa, em particular da Alemanha, Holanda, Bélgica e França, havendo grande procura por parte dos descendentes de emigrantes.

Na sua estrutura de Recursos Humanos tem, atualmente, 4 colaboradores a tempo inteiro e ainda um dos sócios não remunerado.

Não tem, de momento, qualquer certificação embora esteja a trabalhar para que tal aconteça brevemente. No entanto, consideram que as certificações, na ótica dos clientes do mercado interno, têm pouco valor.



As tecnologias de informação têm, atualmente, uma importância vital. Nas palavras de um dos sócios, “um valor de 100% pois sem as tecnologias de informação a empresa morria”.

Há 10 anos eram muito mais importantes os grandes operadores, agora, fundamentais são as tecnologias, pois os clientes contactam diretamente via site da empresa.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

As redes sociais e, paradoxalmente, a recessão sentida em Portugal no momento de surgimento da empresa em 2006 obrigou a apostar desde logo na qualidade dos serviços para atrair os turistas estrangeiros.

A aposta no transfer do Aeroporto Francisco Sá Carneiro para os locais onde decorrem as atividades desenvolvidas pela Tobogã, que têm especial incidência na zona Norte de Portugal, nomeadamente no Minho e no Parque Nacional da Peneda-Gerês, foi outro dos fatores distintivos do projeto desta empresa.

A seleção dos mercados externos resultou de uma oportunidade.

## 3. Barreiras à internacionalização

A dificuldade em encontrar operadores turísticos e o acesso à informação no mercado internacional, foram os aspetos que constituíram a principal barreira ao processo de internacionalização da Tobogã.

## 4. Estratégia de entrada

A Tobogã especializou-se em canyoning, com o objetivo de não dispersar a sua atividade, e, assim, disponibilizar aos seus clientes equipamento topo de gama, mantendo formação contínua nas mais altas referências internacionais.

Na denominada “era digital”, o modelo de entrada adotado foi a venda direta aos clientes, através do seu próprio site e de outras redes sociais. Apostam por isso em campanhas específicas, através das redes sociais.



Essencial é também o “passa a palavra”, como corolário do fazer bem.

A procura de outras atividades passou a ser satisfeita através de uma série de parcerias com empresas que promovem as mais diversas atividades turísticas, aumentando deste modo a sua oferta turística (exemplos: Água Montanha e Lazer; Adere Peneda-Gerês; Alternativa XL – Animação Turística; Big Desafios; Diversity; DNA – Desporto, natureza e Aventura; Dunar; Equinócio; For You Go Tours; Fuga Perfeita; Geração Aventura; etc.), tendo também desenvolvido uma série de parcerias para o alojamento que reforça ainda mais a oferta turística.

A Tobogã oferece aos seus clientes, aquando das suas atividades, todo o Equipamento de Proteção Individual que, para além de cumprir todas as Normas Europeias, enquadra-se na categoria “topo de gama”, sobretudo os fatos e botas específicos para canyoning.

Devido à lacuna existente em Portugal, em termos de material de Canyoning, a Tobogã adaptou a oferta criando uma loja especializada no setor, pioneira em Portugal, como resposta às várias solicitações dos clientes internacionais praticantes de Canyoning.

## 5. Marketing

As linhas de produtos principais da empresa são o turismo natureza e o turismo de aventura.

As marcas da Tobogã são: Eco-canyoning; Caminhada aquática; Cascading; Mini-canyoning; Canyoning; Canyoning aventura; Canyoning expedição; Canyoning acessível.

A estratégia definida para a definição de preços passa por praticar descontos especiais para grupos organizados, para além da existência dos packs individuais.

No âmbito da sua responsabilidade social, a Tobogã celebrou um conjunto de protocolos com associações e clubes por forma a possibilitar a prática de canyoning em condições favoráveis.

Adotou o Cheque-Prenda, que é um excelente presente, simbolizando prestígio e liberdade numa oferta única, sendo original, prática e simpática para oferecer em qualquer ocasião.

Na era do digital a Tobogã faz um uso intensivo das redes sociais, dando primazia a estes meios de comunicação e promoção em detrimento da participação em feiras ou outros eventos mais tradicionais.

### Comunicação/Serviços/Clientes

A forma mais usada no que à comunicação concerne, passa pela aposta na mensagem, nomeadamente através das redes sociais.

Para a comercialização dos seus produtos, e com o objetivo de se especializar ao máximo no canyoning, a Tobogã disponibiliza os seguintes serviços: Possibilidade de alugar as melhores botas de canyoning do Mundo; serviço de transfer do hotel para a atividade e regresso e no sentido de dar resposta à procura dos seus clientes por outras atividades, a Tobogã celebrou uma série de parcerias com empresas que promovem as mais diversas atividades.

O serviço de canyoning inclui equipamento necessário ao canyoning de elevada qualidade; seguro de acidentes pessoais; seguro de responsabilidade civil; condução da atividade por Guias Profissionais e oferta de fotos e filmes da atividade.

## 6. Considerações finais

A Tobogã, seguindo a sua estratégia própria, obteve ao longo dos últimos anos várias distinções que em muito contribuíram para a sua crescente internacionalização. Entre elas o reconhecimento do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, I.P., enquanto empresa apta para a realização de atividades de Turismo e Natureza, passíveis de serem realizadas em áreas classificadas ou outras com valores naturais como o Parque Nacional da Peneda-Gerês.

A Tobogã dotou também os seus quadros de formação na Comissão Internacional de Canyoning (CIC) International Adventure Park Association (IAPA), a maior e mais reconhecida associação de parques de aventura e também na International Rope Access Trade Association (IRAPA), a maior associação de profissionais em trabalhos em alturas.



**Setor/Domínio:** Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo

**CAE:** 79120 - Atividades dos operadores turísticos

**Constituição:** 2004

**Volume de negócios 2016:** 858.035,00€

**Localidade:** Guimarães

**Contactos:** 253 527 144

**Site:** www.qualitytours.pt

**Email:** geral@qualitytours.pt

## 1. Informações sobre a empresa

A Quality Tours, Viagens e Turismo é uma agência receptiva com sede em Guimarães, Berço da Nacionalidade Portuguesa, local emblemático e cheio de simbologia.

Guimarães é uma bela cidade no Norte de Portugal, situada a cerca de 50 km do Aeroporto Internacional do Porto e com ótimas ligações de autoestrada ao resto do país. Trata-se de uma região com grande atividade industrial, igualmente produtora de vinho verde, produto exclusivo do noroeste português.

Em Guimarães, cidade medieval cujo centro histórico é já considerado Património Cultural da Humanidade, é possível viver e sentir a História de Portugal. Foi nesta cidade que nasceu D. Afonso Henriques, o primeiro Rei português, que com orgulho e valentia contribuiu fortemente para o nascimento de Portugal.

Esta figura mítica serve de mote ao trabalho da empresa, pois tal como o Rei Conquistador e defensor da nacionalidade portuguesa, também a Quality Tours pretende dar a conhecer o que Portugal tem de melhor, dando especial ênfase ao seu vasto e rico património natural, histórico e cultural.

Tem como missão organizar viagens de lazer ou negócios e acolher turistas / visitantes nacionais e estrangeiros, servindo de cicerone no destino Portugal, primando na arte de bem receber e proporcionando experiências globais positivas.

Pretende ser um novo modelo de Agência de Viagens e Turismo a trabalhar com o destino Portugal, tanto a nível nacional como internacional. Para tal, promoverá o destino Portugal em torno de produtos turísticos temáticos, organizados segundo as necessidades, preferências e motivações dos turistas nacionais e estrangeiros.

Aposta no toque humano e na alta personalização dos serviços para se adaptar com rapidez à evolução inevitável das necessidades dos seus clientes, tentando desenvolver as competências necessárias para propor produtos e serviços alternativos ao turismo de massas. Os seus conceitos-chave são a qualidade, a diversidade, o rigor profissional e a especialização.

A sua situação económico-financeira tem sido positiva e o seu volume de negócios nos últimos 3 anos tem aumentado sucessivamente (2014: 656.915€; 2015: 931.868€ e 2016: 858.035€), prevê-se ainda que em 2017 se atinjam os 990.000€, sendo 60 % relativos ao Incoming e 40 % ao Outgoing.



No que se refere a fontes de financiamento estas passam essencialmente por capital próprio e chegaram a participar, em anos anteriores num programa de financiamento público (QREN). Têm ainda acesso a apoios no âmbito da Internacionalização através da Associação do Turismo do Porto/Porto Convention Bureau, da qual são associados e que têm em curso um programa financiado pelo Portugal 2020.

Relativamente aos Recursos Humanos, a empresa tem, atualmente, 7 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no seu Organograma.

Sempre que se verifica a necessidade de novo recrutamento e seleção a metodologia seguida passa pela definição do perfil que terá necessariamente de passar pelo domínio de línguas estrangeiras e experiência na área e são realizadas entrevistas para análise mais precisa dos perfis.

Não está definida uma metodologia para a avaliação de desempenho e pontualmente realizam formação específica na área de intervenção.

As tecnologias de informação são relevantes para o sucesso da empresa, especialmente no marketing. Essenciais também são todos os softwares de gestão dispondo de Software de Gestão Comercial e de Faturação. Tem site e presença nas redes sociais.

A Quality Tours já foi certificada no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001, mas atualmente não mantém a certificação.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

O Projeto da Quality Tours já nasceu com foco na internacionalização, uma vez que um dos objetivos de negócio principais se prende com a receção de turistas estrangeiros.

A visita a feiras acontece de forma regular, não como expositor, mas no papel de visitante. Normalmente, quando marcam presença em feiras fazem-no através das associações a que estão associados.

Os principais países para os quais comercializam ou tem representação são França, Espanha e Brasil, estando também presentes no Canadá e Estados Unidos, apesar de com menor peso.

## 3. Barreiras à internacionalização

A forte concorrência nos grandes centros foi apontada como barreira à internacionalização e fundamentou a opção de se direcionarem para os centros menores.

Outra das barreiras identificadas prende-se com os métodos de pagamento/crédito que dificultam o processo.





#### 4. Estratégia de entrada

A estratégia de entrada no mercado externo da Quality Tours é fundamentalmente sustentada em parcerias. Os contactos pessoais do proprietário da empresa e as parcerias com operadores turísticos e agências de viagens têm sido os métodos de entrada privilegiados. A venda direta a clientes estrangeiros também acontece, mas não como principal método. A seleção dos mercados baseia-se assim em relações de proximidade, quer pela existência de contactos pessoais ou parcerias no terreno, quer pela proximidade geográfica, cultural ou linguística com os novos mercados.

A preparação para o processo de internacionalização baseou-se sobretudo na valorização de contactos pessoais. Foram também conduzidos estudos de mercado internamente e realizaram-se visitas e viagens para avaliar os potenciais destinos a oferecer.

É ainda de referir que para a comercialização internacional a Quality Tours dispõe de uma equipa de vendas internacional, distinta da que se dedica ao mercado interno.

O site da Quality Tours, que permite fazer e gerir reservas online, está disponível em quatro idiomas (português, inglês, francês e espanhol) o que poderá constituir um elemento facilitador para a entrada no mercado internacional.

#### 5. Marketing

A empresa registou como marca própria a Quality Tours e tem em fase de implementação uma nova marca, a Quality Friends Club. A denominação das marcas assenta numa estratégia de associação à qualidade, que se reflete até no próprio logótipo. Já a opção pelo nome em inglês baseou-se na orientação para a internacionalização.

Existe uma perceção partilhada de que as marcas são importantes para o sucesso da empresa. A aceitação da Quality Tours pelo mercado foi positiva, sendo uma marca bem posicionada, principalmente no mercado local.

A atividade da Quality Tours assenta em dois segmentos de negócio: o outgoing que consiste na marcação de viagens para particulares e empresas que procuram destinos internacionais (representa 35% do negócio) e o incoming que se traduz em trazer turistas estrangeiros para Portugal através da representação no mercado internacional (corresponde a 65% do negócio).

Na área do outgoing os produtos oferecidos pela Quality Tours são maioritariamente pacotes de viagens de negócios, mas também viagens culturais. Quanto aos produtos no segmento de incoming distinguem-se os programas culturais, tours religiosos, viagens enogastronómicas, históricas ou românticas, pacotes de turismo natureza e de turismo de negócios.

A maioria dos produtos são mantidos ao longo do tempo. No entanto, estão sempre a ser lançadas novas ofertas, uma vez que se procura sempre a adequação e personalização dos pacotes. A idealização, seleção e lançamento destes novos produtos tem sempre em conta as exigências dos próprios clientes, sendo concebidos à medida destes.

Os programas organizados pela Quality Tours incluem todos os serviços inerentes à viagem: alojamento, restauração, transportes, guias, visitas e animação, indo para além da "simples" gestão das componentes logísticas de uma viagem, tentando contribuir para o alcance de um impacto emotivo sem o qual uma viagem, seja ela de lazer ou de negócios, não tem razão de ser.

A Quality Tours considera os seus produtos diferenciadores face à concorrência, por se posicionarem num segmento médio alto e pela diferenciação nas experiências que proporcionam.

O propósito dos serviços prestados é revelar novos mundos, envolver, impregnar e interagir com os outros, deixar marcas no tempo, criar ilusão, permitir a fuga e a evasão. A participação em vindimas, rotas industriais ou safaris fotográficos à caça de esculturas, são exemplos das experiências diferenciadoras que a Quality Tours oferece.

Para fazer chegar os seus produtos aos clientes finais os canais de distribuição privilegiados são as operadoras turísticas e as agências de viagem.

A Quality Tours possui uma equipa de vendas que é fundamental para o negócio. A avaliação dos resultados das suas atividades comerciais é feita através da análise mensal das vendas e a coordenação da equipa acontece com periodicidade trimestral. Os vendedores que a constituem frequentam formações na área do marketing.

A realização de estudos de mercado é uma das metodologias utilizadas internamente para avaliar a concorrência. É também levada a cabo a análise das necessidades dos clientes, no sentido de decidir sobre as características a incorporar nos produtos.

#### Comunicação/Serviços/Clientes

Como meios publicitários para comunicar com os clientes são utilizadas as Newsletters, as redes sociais (Facebook), o Website, folhetos dos diferentes serviços disponibilizados e brochuras.

Para a Quality Tours a publicidade é importante, mas é mais relevante a vertente do passa a palavra dos clientes satisfeitos.

A empresa define anualmente o plano de comunicação. Trata-se de uma área desenvolvida internamente e também externamente com a subcontratação de serviços de design.

A Quality Tours procura estabelecer uma relação de proximidade com os seus clientes, sendo essa a estratégia assumida para conhecer e satisfazer as suas necessidades. Desta forma consegue a fidelização de alguns clientes que repetem o serviço.

#### 6. Considerações finais

A Quality Tours nasceu com a missão de se diferenciar no mercado das agências de viagem e turismo e com os olhos postos na promoção do destino Portugal, tanto com clientes nacionais como internacionais. Neste contexto, a internacionalização esteve inerente ao projeto da Quality Tours desde a sua génese.

As parcerias com operadores e agências turísticas, bem como a valorização de contactos pessoais têm sido as estratégias em que tem apostado para chegar ao mercado internacional.

Uma equipa de vendas exclusivamente dedicada aos clientes internacionais tem igualmente potenciado o mercado externo.

Neste momento, a Quality Tours tem no incoming (trazer turistas estrangeiros para Portugal) a sua atividade principal, representado cerca de 65% do negócio.



**Setor/Domínio:** Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo  
**CAE:** 62020 - Atividades de consultoria em informática  
**Constituição:** Agosto/2011  
**Volume de negócios 2016:** 643.000,00€  
**Localidade:** Braga  
**Contactos:** 253 278 646  
**Site:** www.nka.pt  
**Email:** geral@nka.pt

## 1. Informações sobre a empresa

A NKA é uma empresa tecnológica que concebe e desenvolve soluções globais orientadas para transformar os negócios dos seus clientes, tornando-os mais aptos a responder às crescentes exigências dos mercados.

Os produtos e serviços que projeta e instala focalizam-se na otimização dos recursos humanos e materiais das organizações públicas e privadas com quem colabora, desenvolvendo-os em função das necessidades dos clientes, de forma personalizada e em ambiente amigável.

Em cooperação com empresas e instituições de reconhecida qualidade que alargam o leque da sua oferta, a NKA dedica-se ao desenvolvimento de software, à implementação de sistemas e à consultoria e formação.

Trata-se de uma empresa recente/jovem porque foi criada em finais de 2011 e que esteve algum tempo em período de desenvolvimento de soluções, aliás, 2012 e 2013 foram anos de definição de estratégia e criação de produto, mais associados ao investimento e praticamente sem presença no mercado.

Contudo, embora se trate de uma empresa “jovem” não é constituída por jovens, mas sim por gente já com carreira na área, não se trata de uma start-up.

Desde a sua constituição teve sempre resultados líquidos positivos e o seu volume de negócios tem vindo a aumentar de ano para ano (2014: 497.000€; 2015: 591.000€; 2016: 643.000€).

No que se refere a fontes de financiamento estas passam essencialmente por Capital Próprio tendo participado apenas num projeto no âmbito do Portugal 2020.

Relativamente aos Recursos Humanos (RH) a Nka tem atualmente 14 colaboradores a tempo inteiro, seguindo uma política de recrutamento, de avaliação de desempenho e de incentivos definida no âmbito da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2008.

As tecnologias de informação são essenciais para a Nka, até porque é o meio com o qual desenvolvem as suas soluções. Em termos estratégicos, toda a sua infraestrutura interna está na Cloud de forma a potenciar a mobilidade, bem como, a redução de custos, o que tem sido um fator decisivo na competitividade e flexibilidade na empresa.



No âmbito da I&D a Nka tem um departamento de investigação, pois sendo uma empresa que desenvolve soluções esta componente de desenvolvimento de produto é fundamental para a realização da sua estratégia de crescimento.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

O fator decisivo foi a experiência anterior e o know-how do mercado aliado às parcerias estabelecidas, pelo que para a Nka a internacionalização foi um processo simples e uma extensão “natural” à criação do seu negócio.

Os mercados abordados inicialmente foram os mais tradicionais, nomeadamente Angola e Moçambique, essencialmente devido à experiência e know how existentes, mas também pelos contactos e parcerias já existentes.

No entanto, devido à conjuntura internacional, estes vieram a revelar-se “casos perdidos” e a empresa teve de reverter por completo o processo de internacionalização e a sua estratégia inicial.

Assim, perante tais dificuldades a NKA mudou radicalmente a estratégia inicial passando a procurar destinos alternativos

### 3. Barreiras à internacionalização

Essencialmente as conjunturas existentes, nomeadamente no caso dos primeiros países abordados, como Angola e Moçambique. No entanto, não é a única barreira, por exemplo, o mercado do Brasil é difícil porque tem uma economia muito fechada.

Em finais de 2015 e início de 2016 percebendo a necessidade de mudar de mercados, a Nka virou o seu processo de internacionalização para o mercado europeu, focando-se inicialmente, em Inglaterra e em alguns países da Europa Central, nomeadamente a Alemanha, a Holanda e na Suíça. Mercados esses muito difíceis e competitivos, mas também com muitas oportunidades. Assim, e mais uma vez numa lógica de parcerias, começaram a aparecer alguns negócios, curiosamente com porta de entrada na Suíça, que permitiu o acesso à Europa Central.

Apostar em algum país, investir nele e depois ter de decidir abandonar é muito difícil pois é sempre necessário investir muito tempo e dinheiro nesses mercados,



em contactos, parcerias, estratégias, marketing, feiras, eventos,... e ter de abandonar todas as iniciativas e virar todo o set-up é sempre um processo muito custoso e complicado e uma forma de abordagem completamente distinta.

O volume de vendas internacional até final de 2016 estava ainda centrado em Angola, mas atualmente a intervenção na Europa está a começar a ultrapassar Angola.

#### 4. Estratégia de entrada

A principal estratégia de entrada nos novos mercados residiu nas parcerias com conhecimento do terreno.

Além disso, não foi necessária uma preparação específica para o processo de internacionalização porque este projeto, embora recente, foi construído por profissionais com muita experiência.

Um dos sócios fundadores, António Magalhães, já tinha tido experiência anterior na abertura de delegações, nomeadamente em Angola, Moçambique e outros países e como tal já havia uma experiência prévia e know-how quer do terreno, quer do mercado e também parcerias estabelecidas pelo que para a Nka foi um processo simples e uma extensão "natural" à criação do negócio.

Na abordagem aos novos mercados a Nka foca-se em obter parceiros ou levar parceiros ou alguém que já conheçam bem esses mercados. Por exemplo, quando a empresa decidiu abordar o mercado Sueco, contratou uma entidade para fazer esse trabalho inicial de identificação de parceiros e agendamento de reuniões procurando obter leads sólidas para abordar o mercado.

A Nka chegou ainda a participar em algumas missões empresariais, mas sem grandes resultados, voltando-se para uma estratégia de entrada muito exclusiva e centrada na sua própria rede de contactos.

Atualmente, quando aborda um novo mercado ou tem tudo muito bem preparado ou então não avança e mesmo assim sem garantias de que vá obter sucesso.

#### 5. Marketing

As marcas da Nka são a iCommerce e a iAdministration. Para a definição do nome das marcas, a empresa recorre a uma empresa da área de comunicação e imagem que gere esse processo e faz propostas nessa área, estando em processo de rebranding de todo o seu portfólio e também em processo de registo das marcas.

A Nka considera que a sua atuação face à concorrência pode ser diferenciadora, sobretudo na procura de soluções que resolvam problemas aos clientes, utilizando tecnologia de última geração, que acima de tudo se diferencie pela Inovação em modelos de negócio ou processos implantados.

Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, por vezes são desenvolvidos internamente, outras vezes é adquirida a tecnologia e adaptada ao modelo de negócio desejado, realizando também parcerias com outras entidades.

A Nka desenha soluções (iCommerce, iAdministration, CRM-Customer Relationship Manager, Desenvolvimento Web e Consultoria Empresarial) e gere projetos e a tecnologia é o meio utilizado.

#### Comunicação/Serviços/Clientes

No âmbito da comunicação para a qual existe um plano semestral, a empresa utiliza como meios o catálogo, alguma imprensa e marketing digital.

A comunicação é normalmente subcontratada, porque a Nka considera que quando se quer um trabalho rápido e bem feito essa é a melhor opção.

No que se refere aos serviços, de uma forma genérica a Nka tenta garantir serviços de continuidade, melhorando processos e apresentado novas funcionalidades que criem efetivamente valor. A "continuidade" no serviço é de vital importância, pois o negócio, se acabar na venda de um produto e não tiver serviços de continuidade associados, não terá futuro.

As relações com os clientes estão associadas a um elevado grau de fidelização pois o objetivo dos projetos é a continuidade por isso os modelos são pagos anualmente ou mensalmente ou algo análogo e isso só tem um motivo, é a fidelização.

#### 6. Considerações finais

A Nka é uma empresa constituída por profissionais com larga experiência na área, incluindo em processos de Internacionalização. Por esse mesmo motivo, dar o passo para a internacionalização foi quase "natural" face ao conhecimento e experiência anteriores.

Segundo António Magalhães, a chave para o sucesso de um processo de internacionalização passa por uma forte rede de networking. Esta rede é essencial num processo de Internacionalização e determina o sucesso de uma abordagem a novos mercados.

Não é um processo simples porque envolve um enorme investimento e tem muitos riscos associados. A Nka iniciou com os mercados tradicionais pela segurança e conhecimento de terreno que já detinham, mas a conjuntura obrigou a empresa a mudar de estratégia e a começar a abandonar esses mercados para procurar alternativas, no entanto, são mercados mais competitivos e menos conhecidos, porém com outras vantagens a explorar, nomeadamente na velocidade do ciclo de venda.

As conjunturas são variáveis e isso obriga as empresas a adaptarem-se e a procurar outros mercados mais recetivos. O importante é que na abordagem a novos mercados se obtenham parceiros ou se levem parceiros que já conheçam bem esses mercados e que inspirem alguma confiança perante a necessidade de novos investimentos.





**Setor/Domínio:** Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo  
**CAE:** 62020 - Atividades de consultoria em informática  
**Constituição:** 1987  
**Volume de negócios 2016:** 758.450,00€  
**Localidade:** Viana do Castelo  
**Contactos:** 258 800 600  
**Site:** www.jcanao.pt  
**Email:** jcanao@jcanao.pt

## 1. Informações sobre a empresa

Constituída em 1987, a JCANÃO é uma empresa de natureza tecnológica que desenvolve e implementa soluções globais de software de gestão aplicacional "chave na mão" e soluções "à medida", configuráveis e suportadas em tecnologias inovadoras para três grandes setores: Transportes, Portos e Logística; Instituições Público/Privadas e Instituições de Ensino e Infraestrutura e Segurança.

A sua sede é em Viana do Castelo (Parque Empresarial da Praia Norte) e as suas soluções estão implementadas em várias regiões de Portugal Continental e Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Com cerca de 30 anos de experiência como solution provider de Tecnologias da Informação, tem tido a preocupação contínua de se manter na vanguarda da tecnologia, criando parcerias tecnológicas com os maiores fabricantes de ferramentas de desenvolvimento, tais como a Microsoft e a Oracle.

Quanto aos Recursos Humanos, dispõe de uma equipa altamente qualificada e formada em métodos de trabalho que conferem valorização profissional, responsabilidade, flexibilidade e trabalho em equipa.

Para corresponder às necessidades motivacionais dos colaboradores, de acordo com as metas atingidas através dos indicadores de desempenho, segue-se uma política orientada por uma «Matriz de Valorização», que assenta em 3 pilares de compensação: monetária/financeira, bem-estar e família e progressão de carreira.

Em suma, a empresa está assente numa estrutura organizacional inovadora e direcionada para a delegação de responsabilidades, polivalência e equipas de projeto.

No âmbito financeiro, tem apresentado, ao longo dos anos, rácios de autonomia financeira superiores a 50%, tendo no ano de 2016 atingindo o valor de 60%.

Quanto à Investigação & Desenvolvimento, desde o início da sua atividade, a JCANÃO tem apostado em garantir que as melhores ferramentas e tecnologias estejam ao alcance da empresa para que seja possível criar as melhores soluções para os mercados em que se insere. Está, por isso, atenta à contínua evolução das tecnologias que podem melhorar a sua produtividade e servir de base às suas soluções.



Dada a importância atribuída à I&D, possui um departamento de I&D estruturado e integrado com mais de 70% dos seus recursos humanos alocados a atividades de I&D.

Adicionalmente, tem um protocolo de cooperação com uma Instituição de Ensino Superior, parceiro de desenvolvimento desde 2005 no âmbito da I&D.

Quanto a certificações, detém um Sistema de Gestão Integrado (SGI), o qual tem como finalidade realizar uma gestão eficaz e eficiente da empresa. Este sistema engloba os requisitos das normas de referência: ISO 9001, NP 4457 e ISO/IEC 20000, certificadas pela APCER.

O SGI permite-lhe assim criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, cultivar a criatividade e inovação, de modo a transmitir confiança aos seus clientes. Pretendendo aplicar norma internacional ISO/IEC 27002:2005, que define um código de boas práticas na gestão da segurança de informação reconhecido internacionalmente.

Está ainda certificada como Entidade Formadora pela DGERT, sendo também Microsoft Certified Partner, Oracle Gold Partner e parceiro SAGE.

É membro do Fórum Permanente para os Assuntos do Mar, membro da Rede PME Inovação COTEC e parceiro da Euro Cloud Portugal.

Foi durante vários anos PME Líder e já lhe foi atribuída a distinção PME Excelência.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

Em 2010, a JCANÃO exportou soluções de software para uma empresa de transitários espanhola inserida num Grupo empresarial ibérico composto por 5 empresas portuguesas e 2 espanholas. Por referência de uma dessas empresas portuguesas para a qual já havia fornecido as suas soluções, implementou as mesmas soluções nas filiais desse Grupo, mas a abordagem comercial aos mercados internacionais iniciou-se muito antes, já em 2008. Neste sentido, tem vindo a preparar e qualificar internamente a empresa, colaboradores e produtos para a realização de uma abordagem estruturada aos mercados externos.

Em 2013, com vista a reforçar a sua equipa de Negócios e Parcerias Internacionais, foi admitido um novo colaborador, com competências e conhecimentos para desenvolvimento de ações neste âmbito.

Destaca-se ainda a sua reputação consolidada no sector marítimo-portuário em Portugal. Ao nível dos países da Comunidade dos Países Oficiais de Língua Portuguesa tem uma estratégia deliberada de posicionamento e presença nos vários eventos que a Associação de Portos da CPLP tem promovido em vários países.



A nível internacional, destacam-se ainda as parcerias existentes com empresas Portuguesas que atuam nestes mercados para a promoção e representação dos seus produtos e serviços.

Em 2011, foi aprovado um projeto QREN, que teve duração de 2 anos, vocacionado para a internacionalização, focado fundamentalmente para os países da CPLP. Este projeto representou uma entrada consolidada no mercado internacional para a empresa.

Destacam-se ainda, neste contexto de internacionalização, as parcerias com o Porto de Rio de Janeiro, aproximação com a Secretaria Portos do Brasil, a COPPETEC da Universidade do Rio de Janeiro, o Porto de Itajaí, a empresa Reditus (Gana), Smartvision (Moçambique), Telsacel (México e Colômbia) e a Embaixada de Timor.

Para uma presença internacional progressiva, a JCANÃO possui uma estratégia de crescimento, que tem como catalisadores: a criação, desenvolvimento e promoção de marcas próprias; a aposta na expansão internacional; o aumento do esforço humano e financeiro investido em I&D.

Atualmente está a decorrer a implementação e acompanhamento do Projeto Knowledge com parceiros do México, cuja venda foi efetuada em 2015.

### 3. Barreiras à internacionalização

As principais barreiras no processo de internacionalização têm estado relacionadas com o facto de possuírem apenas instalações nacionais. Alguns entraves adicionais são os recursos comerciais escassos para o desafio da internacionalização, a impercetibilidade da sua brand no mercado internacional e a capacidade de resposta da equipa de I&D ao processo de internacionalização.

### 4. Estratégia de entrada

A internacionalização da JCANÃO tem vindo a ser alcançada através de diferentes modelos que têm variado do grau de investimento da empresa e do grau de controlo das operações no país de destino. De entre os modelos de menor investimento encontramos o Franchising ou a Transferência de Tecnologia. Por outro lado, para se ter um controlo quase total das operações, foi ponderada a abertura de uma filial no país de destino.

No seu processo de internacionalização, algumas das atividades que se revelaram necessárias foram, por exemplo, a modernização da infraestrutura informática de suporte, a admissão de novos recursos humanos, comerciais afetos exclusivamente ao mercado externo, a aquisição de planos de marketing internacional, estudos de mercado especializados e, sobretudo, ações de internacionalização da empresa.

Desde 2008, tem vindo a preparar e qualificar internamente a empresa, colaboradores e produtos, para a realização de uma abordagem estruturada aos mercados externos. Tem por isso promovido ações de formação e participado em Seminários para a aquisição de conhecimentos que os habilite tecnicamente para o processo de internacionalização da empresa. Entre as ações realizadas estão a "Inovação Estratégica", e "Comércio Internacional".

Os principais objetivos destas ações foram a aquisição de conhecimentos sobre formalidades do Comércio Internacional; desenvolver competências na gestão de processos de transações internacionais e ainda adquirir conhecimentos sobre processos de Marketing Internacional. Demonstrando assim, a sua política delibe-



rada para a internacionalização, não só pela participação em missões empresariais, como também pela efetiva presença nesses mercados, o que permite deter um conhecimento acumulado relevante nesta matéria.

Para a comercialização internacional, está estabelecida uma equipa de vendas internacional, liderada pela Administração da empresa e coordenada pelo colaborador admitido em 2013, com vista ao processo de internacionalização.

A equipa de Negócios e Parcerias Internacional, cria impacto no mercado externo, através do estabelecimento e promoção contínua de relações chave nos países de destino, existindo uma presença periódica com o intuito de progredir e incrementar o posicionamento da empresa nesses mercados.

A JCANÃO tem vindo a realizar diversas ações comerciais com o objetivo de promover a aproximação com clientes portuários e de logística no estrangeiro, nomeadamente em Espanha, Angola, Moçambique, Timor, São Tomé e Príncipe, Colômbia, México e Brasil.

Realizou também estudos preliminares, com base nos recursos internos disponíveis, analisando a melhor forma de abordar novos mercados geográficos e identificar oportunidades de negócio e processos de internacionalização. Os mercados brasileiro e angolano revelaram ter um potencial elevado para a implementação das soluções desenvolvidas, sendo que estas foram, entretanto, adaptadas.

### 5. Marketing

As várias marcas registadas da JCANÃO são ativos da empresa que têm ganho cada vez maior importância e captado, de forma crescente, a atenção de todos, pois uma marca é um sinónimo de competitividade e permanência no mercado.

As suas marcas registadas são as seguintes: SIGAUT; SIGEMP; E-SIGEDUC; E-SIGGOV; ESIGPOR; CANOW; OXY.GENIU, entre outras.

A JCANÃO tem por objetivo o desenvolvimento e promoção das marcas próprias que permitam consolidar a sua posição no mercado nacional e apostar mais forte no mercado internacional, através de ações no domínio da propriedade intelectual, comunicação e marketing empresarial.

Para a JCANÃO é estratégica a diversificação de produtos, e o potenciamento da relação existente com os parceiros tecnológicos atuais.

Quanto aos serviços transversais de infraestruturas e segurança, da consultoria e da formação profissional, estes têm vetores de atuação complementares às soluções de software existentes.

No que se refere aos produtos, possui soluções que incorporam módulos de software desenvolvidos de forma transversal, mas adequados a cada mercado e área de negócio. As suas soluções de software apresentam-se distintamente das



demais, como soluções "chave na mão" e desenvolvidas "à medida", configuráveis e suportadas em tecnologias inovadoras.

O seu principal produto é o Software aplicativo que pode apresentar-se em três tipos de ambientes tecnológicos: Windows, WebBased e Plataforma CANOW.

Os seus produtos diferenciam-se da concorrência por se apresentarem como soluções de design gráfico simples, utilização intuitiva e user-friendly, assim como processos dinâmicos, integrados e ajustados à realidade e necessidades e expectativas do cliente.

Os seus novos produtos surgem, em muitos casos, no âmbito de ideias geradas pois na empresa é promovida e fomentada uma cultura de criatividade e inovação segundo a sua Política de IDI do SGI. Para tal, existe um processo de Gestão de Ideias e Avaliação de Oportunidades, segundo o qual a empresa avalia e seleciona as suas ideias e transforma-as em produtos inovadores, com valor acrescentado para o cliente e para a sociedade.

Os seus canais de distribuição, a nível nacional, abrangem todo o continente e ambos os arquipélagos, sendo a comercialização assegurada pela própria empresa. Em termos internacionais, salientam-se os mercados do Brasil, Espanha, França, Cabo Verde e México, onde a comercialização é realizada em parceria com outras entidades que atuam em cada um desses mercados. Assentam por isso, essencialmente, na sua rede de parcerias.

#### **Comunicação/Serviços/Clientes**

Para a comunicação, a JCANÃO tem apostado num plano estruturado de divulgação e publicitação dos seus produtos/ serviços. Através desta estratégia tem obtido a vantagem competitiva que vem sustentando o seu crescimento.

Possui vários canais de comunicação externa, um deles assenta no seu Site Institucional, o qual tem um fator primordial na sua comunicação externa.

A publicidade tem tido um papel fundamental na comunicação com os seus clientes e novos clientes, uma vez que informa e promove as releases, campanhas e inovações fomentados no seio empresarial.

A presença nas redes sociais é outro elemento crucial no plano de comunicação, pois aproxima a empresa dos seus clientes.

Atualmente, a comunicação tem vindo a ser desenvolvida internamente, tendo inclusive uma Equipa de Design para o efeito.

Periodicamente, avalia-se a satisfação dos clientes, tendo em consideração as suas necessidades e expectativas, o que leva à constante manutenção evolutiva dos produtos e serviços prestados.

Ao longo destes 30 anos, tem mantido graus de fidelização assente no fortalecimento das relações com os clientes através do maior envolvimento de todos os intervenientes, com recurso à disciplina e ao rigor na sua atividade empresarial.

Atualmente a Equipa de Vendas designa-se como Equipa de Negócios e Parcerias e tem um papel fundamental na comercialização e promoção dos produtos e serviços da empresa. A equipa está segmentada, não pelas zonas territoriais, mas sim pelas várias áreas de negócio da empresa.

As metodologias usadas para avaliar o resultado das atividades comerciais estão interligadas com a monitorização do Processo de Gestão Comercial através dos seus KPI, que anualmente são revistos e estão de acordo com o Plano Estratégico de Negócios da JCANÃO.

## **6. Considerações finais**

Um dos principais objetivos da JCANÃO é a promoção do seu espírito de inovação aliada a uma estratégia voltada para uma competitividade centrada na criação de valor acrescentado para os mercados onde se encontra inserida.

A empresa desenvolve e implementa soluções globais de software de gestão aplicativo "chave na mão" e soluções "à medida", configuráveis e suportadas em tecnologias inovadoras segundo várias normas de referência internacionais, que lhe confere uma diferenciação na atenção ao cliente e às suas necessidades.

Ao longo de quase 30 anos de existência, as soluções de gestão aplicada da JCANÃO, têm vindo a contribuir para a otimização, normalização, simplificação e modernização dos procedimentos das várias áreas de negócio onde tem atuado, aprimorando continuamente os processos de construção e desenvolvimento de software.

Assim, distingue-se pela constante aposta na inovação e pela incorporação de I&D nos seus sistemas de informação e ainda pelas parcerias e interfaces que estabelece, visando sempre a maximização de valor para os seus clientes e parceiros.

## 1. Informações sobre a empresa

A eticadata é uma empresa dedicada exclusivamente ao desenvolvimento de soluções de software profissional de gestão.

Desde a sua origem que procura desenvolver soluções que vão de encontro às reais necessidades do mercado de forma inovadora e com o compromisso de qualidade, objetividade e transparência. Foi com base nesta política e com o conhecimento adquirido ao longo destes anos, que consolidou a sua posição no mercado nacional e internacional contando atualmente com mais de 40.000 aplicações instaladas.

O seu objetivo é levar às empresas soluções integradas e dimensionadas de gestão empresarial que as tornem altamente competitivas, possibilitando o controlo e facilitando a tomada de decisão em todas as áreas do seu negócio.

Com instalações em Braga e criada em 1990, a sua estratégia passa por orientar a sua atuação de forma a ajustar os seus produtos às necessidades das empresas, oferecendo-lhes soluções profissionais simples, completas, flexíveis, integradas e intuitivas. É esta estratégia que lhe tem permitido um crescimento sustentável, orientado para os resultados.

Sempre atenta às constantes e velozes mudanças no sector da informática, incorpora nas suas soluções as mais recentes inovações e novas tecnologias emergentes. Evoluir, levando o melhor da tecnologia disponível aos seus clientes: é isso que tem feito o seu sucesso.

O êxito da eticadata baseia-se assim em quatro pilares fundamentais: um conhecimento profundo das necessidades de gestão das empresas; o assumir de um compromisso de inovação, que assegura aplicações modernas e eficazes em constante evolução; a utilização das mais avançadas ferramentas no desenvolvimento das suas aplicações, o que lhes permite obter uma gradual potência, flexibilidade e facilidade de utilização das mesmas e por fim uma equipa formada por profissionais altamente qualificados.

Os seus resultados têm sido muito positivos, estando o seu volume de negócios nos últimos três anos acima de um milhão (2014: 1.561.945€; 2015: 1.477.916€; 2016: 1.502.633€).



No que se refere a fontes de financiamento estas passam essencialmente por capital próprio e programas comunitários de apoio às empresas, nomeadamente o Portugal 2020 e o IAPMEI.

Relativamente aos Recursos Humanos, a empresa tem, atualmente, 45 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no seu Organograma.

No processo de acolhimento, os novos colaboradores passam pelo enquadramento nas políticas institucionais, existindo um Portal Interno que inclui uma área informativa específica para acolhimento, criada com o intuito de facilitar a obtenção da informação, normas e políticas organizacionais.

Na eticadata é feita formação regular a todos os colaboradores. Não só nas áreas de competências da atividade, nomeadamente TI's, comercial, financeiro etc. mas também em áreas sobre as quais estão a desenvolver novas soluções informáticas e no mercado no qual esse software vai ser implementado. Para além desta formação, têm formação associada ao processo de internacionalização, nomeadamente em Línguas.

As tecnologias de informação são essenciais pois a empresa tem o core de TI, ou seja, essa é a sua base de trabalho.

No âmbito da sua estratégia para a Internet e para o Mobile, têm campanhas on-line, redes sociais, site, plataformas de comunicação que contribuem fortemente para melhorar os resultados operacionais da empresa.

Quanto à Investigação & Desenvolvimento esta é o cérebro da eticadata pois é da I&D que surgem todos os projetos. Para tal contam com 20 programadores no desenvolvimento de novas soluções.

Tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade certificado de acordo com a Norma ISO 9001.

Ao longo da sua existência tem também conquistado algumas distinções como por exemplo o de PME Líder e de PME Excelência fazendo ainda parte da Rede Cotec.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

Portugal é muito pequeno e a eticadata tinha grandes concorrentes pelo que deixou de haver mercado em Portugal. Para crescer tinham de sair de cá, não conseguiam aumentar a quota de mercado.

Compararam os softwares que existem em Portugal com outros países e perceberam que estavam muito avançados, assim tinham de aproveitar esse avanço tecnológico.

Os países ou zonas económicas para os quais comercializam ou têm representação são essencialmente Angola, Moçambique, Guiné, Cabo verde e a Colômbia.

Neste momento 15% volume de vendas da eticadata já é internacional.



### 3. Barreiras à internacionalização

Acima de tudo barreiras culturais.

O Produto foi muito bem aceite internacionalmente e conseguiu entrar em grandes empresas, coisa que em Portugal não acontece facilmente.

### 4. Estratégia de entrada

As estratégias de entrada dependem muito do mercado a explorar. Por exemplo, em Angola e Moçambique começaram a abordar de forma direta, mas depois foi necessário optar por recorrer a parceiros. Já no caso da Colômbia optaram por Trading Partners.

A seleção dos mercados externos resultou, em grande parte, da necessidade dos parceiros que estavam nesses mercados terem de vender para clientes Portugueses. No caso da Colômbia, recorreram à realização de um estudo de mercado. Acresce ainda a análise das necessidades dos parceiros Portugueses, e é feita uma análise ao crescimento do país à estabilidade da economia etc.

Existe ainda preparação dos profissionais sendo que todos os colaboradores tiveram formação em línguas, nomeadamente espanhol para poderem responder às exigências do mercado no qual iriam entrar. Para além de formação de línguas têm formação para compreender os mercados, realidades legais e fiscais, informação global sobre o mercado.

Os seus produtos foram também adaptados à legislação de cada país, à linguagem de cada país e à cultura de cada país.

Está definida uma equipa de vendas internacional que trabalha diretamente com os parceiros de todos os países nos quais a eticadata está presente. Esta equipa está sediada em Portugal (embora vá com frequência aos países para os quais vende) e os vendedores dos parceiros são locais de cada país.

### 5. Marketing

A eticadata detém marcas próprias entre as quais a marca eticadata, a Aristóteles (Academia de Formação), a Autogest, a POSGourmet, a Assistecnica, a Assisoft e a E. Medical, as quais estão preparadas para a internacionalização.

A estratégia adotada para a designação das marcas foi ditada pelo seu objetivo de trabalhar com o mercado externo. Ou seja, definiram nomes que fossem reconhecidos no estrangeiro, mas associados à marca eticadata para obterem o sucesso desejado.

As famílias e linhas de produtos da empresa são softwares, nomeadamente software ERP eticadata e os seus fatores diferenciadores face à concorrência são a facilidade utilização. A sua filosofia passa por inteirar-se muito bem da forma como funciona o público-alvo do seu software para depois desenvolver o mesmo de forma o mais acessível possível a quem o vai usar pois desta forma conseguem distinguir-se.

A idealização de novos produtos/soluções está associada às necessidades detetadas pelos clientes. Ou seja, verificam que um determinado setor precisa de um software à medida e decidem desenvolvê-lo.

Também pode acontecer a própria empresa pode detetar que existe software avulso que não está integrado em nenhum ERP, e como a eticadata tem um ERP decide desenvolver o mesmo.

São ainda realizados estudos mercado para avaliar a concorrência e para iden-

tificar as necessidades dos clientes já que muitas das soluções são desenvolvidas depois de ouvidas as necessidades dos clientes.

Os canais de distribuição dependem do mercado em questão, em Portugal, por exemplo, recorrem aos Parceiros eticadata que são os distribuidores dos produtos da empresa. Já em Angola e Moçambique, inicialmente optaram por fazer diretamente a venda com equipas formadas e que trabalhavam o cliente final. Contudo, essa fase de integração no mercado terminou e neste momento têm a mesma metodologia que em Portugal de Parceiros locais que comercializam as suas soluções. Por fim, na Colômbia têm os Trading Partner que criam a sua própria rede de parceiros.

Dispõe de uma equipa de vendas nacional e outra equipa internacional. As equipas são responsáveis por trabalhar os parceiros e por vezes trabalham diretamente com o cliente final. Para as equipas são anualmente são definidos objetivos que são monitorizados ao longo do tempo.

#### Comunicação/Serviços/Clientes

No âmbito da comunicação, está definido um plano de comunicação anual que sofre ajustes ao longo do tempo.

Os meios publicitários utilizados para comunicar com os clientes são os anúncios em televisão, o marketing digital, redes sociais e a realização/participação em eventos e feiras. Além disso, atribuem um valor aos seus parceiros para que estes possam usar em publicidade.

A comunicação é feita em parte internamente e outra parte com recurso a agências de publicidade.

Quanto aos serviços associados à comercialização dos produtos, todo o suporte técnico aos parceiros é feito internamente e uma grande parte do sucesso da empresa incide sobre a prestação dos serviços de suporte.

A relação com os seus clientes é uma parceria pois os clientes da Eticadata são considerados os parceiros e estes têm acesso a um plano anual de formação não só na área do software, mas também áreas complementares. Além disso é realizado um evento anual com os parceiros.

Como tal a fidelização dos clientes é muito elevada.

Neste momento têm 180 Parceiros ativos sendo que 5 estão em Cabo Verde, 5 em Angola, 3 em Moçambique, 1 na Guiné e na Colômbia 1 Partner.

### 6. Considerações finais

A elevada concorrência no mercado nacional, aliada à intenção de aumentar a quota de mercado, foi determinante para a eticadata dar o passo da internacionalização.

O facto de a Investigação & Desenvolvimento ser primordial na empresa conferiu aos seus produtos o avanço tecnológico necessário para garantir vantagem no mercado internacional.

Para além disso, foi assegurada a preparação dos profissionais ao nível de línguas, legislação e outras informações sobre os novos mercados. Os seus produtos foram também adaptados a cada país.

A empresa possui marcas próprias, cuja designação foi já concebida a pensar no mercado externo. Com um volume de vendas internacional de 15%, a empresa possui equipas de vendas e parcerias internacionais estabelecidas.

A eticadata é assim uma empresa orientada para a internacionalização, que já conta com um percurso traçado e resultados no mercado externo.





**Setor/Domínio:** Sistemas Agroambientais e Alimentação  
**CAE:** 10395 - Preparação e conservação de frutos e de produtos  
**Constituição:** Out/2013  
**Volume de negócios 2016:** 4.700.000,00€  
**Localidade:** Moreira de Cónegos - Guimarães  
**Contactos:** 253 089 397  
**Site:** www.bfruit.pt  
**Email:** geral@bfruit.pt

## 1. Informações sobre a empresa

A Bfruit é uma empresa do setor agroalimentar fundada no final de 2013 por produtores de pequenos frutos e kiwi com o intuito de se tornar uma organização de produtores que auxilie os produtores de mirtilo, framboesa, amora, groselha, morango, baby kiwi e kiwi durante as fases de produção e comercialização a preços competitivos.

A Bfruit é então uma empresa detida por produtores de pequenos frutos e kiwis que apesar de formada há cerca de 4 anos, conta já com 120 sócios ao longo de todo o território de Portugal continental.

A sua sede é em Guimarães e os seus entrepostos em Guimarães e Odemira, possuindo ainda postos de receção ao longo do território nacional onde as quantidades de pequenos frutos o justificam.

Presta ainda assistência técnica aos seus associados e comercializa as suas produções, na sua maioria para exportação, aliás, ela já foi criada com esse propósito, a pensar no mercado externo.

Recentemente passou a ser reconhecida como Organização de Produtores de Pequenos Frutos, com o número 520, mais uma grande vitória conseguida.

A Bfruit está na vanguarda das produções de pequenos frutos e kiwi, atualizando-se constantemente com as melhores técnicas e métodos de produção, procurando uma melhoria contínua.

Essa atualização constante demonstra a importância atribuída à Investigação e Desenvolvimento que é essencial para o sucesso da Bfruit que investe constantemente na investigação, testando novas variedades das suas frutas, pois o sucesso está na variedade e em conseguir “fechá-la”.

Considerando que Portugal tem uma elevada aptidão para produção de pequenos frutos e Kiwi e que estas culturas se adaptam facilmente às nossas condições edafoclimáticas, produzindo frutos de excelente qualidade, a Bfruit foi crescendo pelo país e atualmente os seus produtores distribuem-se geograficamente por grande parte do território de Portugal Continental.

Relativamente aos Recursos Humanos (RH), tem, atualmente, 15 colaboradores a tempo inteiro e a sua estrutura está devidamente definida no Organograma da empresa.



Tem procedimentos definidos para a sua política de recrutamento e avaliação de desempenho.

A Bfruit dispõe de um Departamento Técnico que acompanha os seus produtores com o apoio de técnicos e consultores internacionais especializados de a forma a garantirem produções de qualidade e excelência, beneficiando de uma maior rentabilidade e valorização da Fruta.

Este Departamento presta então assistência Técnica na qual os técnicos agrícolas auxiliam os produtores a prevenir e corrigir atempadamente os problemas que possam surgir na produção através de apoio técnico e formações e assegura o controlo da qualidade pois primando a Bfruit pela qualidade dos seus produtos, dispõe de uma equipa qualificada que garante que os frutos cumpram os níveis de exigência do mercado.

O seu volume de negócios tem evoluído muito favoravelmente pois embora recente esta empresa faturou em 2015 cerca de 1.700.000€ e em 2016 cerca de 4.800.000€.

No que se refere a fontes de financiamento estas passam essencialmente por Capital Próprio e Banca tendo participado também em programas públicos de financiamento como o PRODER e o PDR 2020.

As Tecnologias de informação não são o mais relevante no seu negócio, mas têm a sua importância na medida em que auxiliam a gestão do negócio, por exemplo, ao nível da gestão da faturação e gestão de stocks pois o sistema é informatizado e muito prático.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

No caso da Bfruit, a empresa já foi criada com o objetivo da internacionalização, ou seja, não foi um fator em específico que conduziu ao seu processo de internacionalização, ela já foi pensada com o foco na exportação dos seus produtos.

Com o objetivo da internacionalização em mente, foi então realizado um estudo de mercado que permitiu à empresa perceber que externamente teria uma forte aceitação porque os pequenos frutos são muito procurados e também porque os produtores tinham necessidade de alguém que os apoiasse em todos os processos inerentes à comercialização (como por exemplo o transporte).

Para se prepararem convenientemente, duas das sócias da empresa decidiram também realizar uma especialização em Gestão de empresas de Agroindústria para adquirirem conhecimento essencial para o desenvolvimento de todo o processo.



### 3. Barreiras à internacionalização

A principal barreira e a mais difícil de contornar foram os Transportes.

Era e é difícil encontrar transportadores que reúnam as exigências e critérios necessários para o transporte dos pequenos frutos e especialmente no Norte ainda não havia logística em transporte refrigerado que cumprisse os requisitos e os prazos necessários.

Foi muito difícil e trabalhoso conseguir reunir as condições necessárias para avançar com o processo e mesmo atualmente, sempre que se inicia a ligação com um novo mercado, essa é a principal dificuldade.

### 4. Estratégia de entrada

Como estratégia de entrada em novos mercados o foco da Bfruit é sempre o cliente final mas a empresa tenta primeiro por meio de um intermediário, ou seja, um distribuidor.

Além disso, depois de ser criada, enquadrou um acionista Belga, que também acaba por ser um dos seus principais clientes e que veio ajudar a alavancar os negócios internacionais pois este acionista tinha já muita experiência e conhecia variedades exclusivas que a Bfruit incluiu nos seus produtos e este know how do acionista foi fundamental.

Naturalmente que esta relação tem muitas vantagens, mas também tem as suas desvantagens porque também acaba por restringir um pouco o mercado da Bfruit ao não poder abordar algumas empresas que são mercado deste acionista.

A seleção dos primeiros mercados externos a abordar foi definida pelos sócios fundadores que determinaram mercados alvo para uma abordagem inicial. Essa abordagem tem por base parceiros, na maior parte das vezes, mas também a intervenção proativa da equipa de vendas nacional e internacional, formada por duas das sócias da empresa que tentam agendar reuniões e dar seguimento/origem a novos negócios.

Da mesma forma, participam frequentemente em feiras internacionais da especialidade e em eventos como o "Portugal Fresh".

Vão também visitar clientes e supermercados no mercado externo. Por exemplo, já foram ao Brasil ver como se comercializa lá, as embalagens que utilizam, o que as outras marcas estão a fazer, ...; também já foram ao Chile ver como se produz lá o mirtilo, tentando sempre atualizar a informação que têm do mercado externo e de tudo o que se relaciona com a produção e comercialização dos seus produtos.

Pensando nisso, já por várias vezes adaptaram as suas embalagens por forma a ir ao encontro das preferências de cada país como o qual se relacionam bem como já criaram uma marca que sabiam que teria melhor aceitação em alguns mercados externos.

Os principais países ou zonas económicas para as quais comercializam são os Países nórdicos (apenas através do parceiro Belga), uma boa parte da Europa, sobretudo Alemanha, Inglaterra, Espanha, França, Itália, Holanda, Bélgica, ...; o Brasil e mais recentemente o Dubai.

### 5. Marketing

As marcas da Bfruit são a sua própria marca, ou seja, a Bfruit e a Hogendorn que tem um nome Holandês e só é comercializada num nicho de mercado gour-

met em França e Itália pois nestes países valoriza-se muito o produto holandês, pelo que o nome foi uma estratégia para a aceitação da marca.

As marcas estão perfeitamente preparadas para o mercado externo e estão muito bem posicionadas.

O seu segmento de mercado é o da Fruta fresca.

No que se refere a estudos de mercado, foi realizado apenas um mas prévio à constituição da empresa para uma análise global da aceitação dos produtos chave no mercado externo.

Os produtos da Bfruit são pequenos frutos, como os frutos vermelhos e Kiwi e o que distingue os seus produtos face à concorrência é a variedade e qualidade das suas frutas.

O ciclo de vida dos produtos é muito curto pois é um produto sensível, por exemplo, se for morango ou framboesa o ciclo é de cerca de 10 dias e Mirtilo e groselha de cerca de 3 a 4 semanas.

O lançamento do produto nos diferentes mercados tem por base uma análise do mercado que inclui, por exemplo, a avaliação de embalagens e etiquetas e se estas são apelativas procurando sempre seguir tendências de mercado.

Parte fundamental desta análise é ouvir o cliente que por vezes também faz propostas e sugestões relevantes e que são alvo da maior atenção da empresa.

No que se refere à produção, dispõe de alguma tecnologia associada possuindo um sistema de gestão de encomendas no armazém que faz toda a gestão de entradas e saídas de stock e tem também uma máquina de calibração, seleção e embalagem automático do Mirtilo.

Para fazer chegar o seu produto aos diferentes mercados, o principal meio de transporte é o camião mas também o avião. O fundamental é que estejam reunidas as condições essenciais, caso contrário, o produto fica danificado e o prejuízo é significativo.

Os canais de distribuição são normalmente grossistas e cliente final e a capacidade de escoamento dos mesmos é muito rápida.

Quanto à comercialização, a equipa de vendas é chefiada por duas das administradoras que definem toda a estratégia comercial, essencial para os bons resultados da empresa e que monitoriza periodicamente o objetivo comercial ao longo do ano.

Como Organização de Produtores, a Bfruit permite aos produtores focarem-se apenas na produção, confiando o trabalho de valorização do seu fruto à OP.

### Comunicação/Serviços/Clientes

No âmbito da comunicação, a Bfruit tem de considerar dois tipos de cliente: o cliente final e os produtores. Para o cliente final a comunicação passa pelo seu site,



o Facebook da empresa e feiras ou contactos diretos. Já para os produtores, chegaram a publicar notícias em jornais e a realizar algumas palestras pelo país, mas o passa-a-palavra é a sua melhor publicidade. Hoje em dia já são mais os produtores que procuram a Bfruit do que o contrário.

Havendo necessidade a comunicação é normalmente subcontratada e embora não exista uma metodologia estruturada para medir os resultados da comunicação, eles são naturalmente avaliados na medida em que temos feedback constante.

O Plano de comunicação é anual, mas apenas para produtores. Quando necessário também publicam no Facebook mas mais direcionada para os produtores.

Há também uma estratégia definida para as vendas online porque a empresa considera que o mercado online vai crescer e evoluir significativamente e por isso o seu site já está preparado para a compra de fruta fresca online.

No que se refere aos serviços, disponibiliza apoio técnico aos produtores a vários níveis, nomeadamente:



As relações com os clientes estão associadas a um elevado grau de fidelização pois no que se refere aos produtores, toda a relação está contratualizada, ou seja, há sempre um contrato estabelecido e deve verificar-se o cumprimento do Regulamento interno que define a ligação.

Preocupada com a qualidade e excelência dos seus produtos, a Bfruit implementou e obteve a certificação dos seguintes referenciais normativos: HACCP, Global Gap e BRC Food.

## 6. Considerações finais

A Bfruit foi criada com os olhos postos no mercado externo. Não se tratou de olhar para o mercado interno e depois abrir horizontes no mercado externo, mas sim o processo inverso. Primeiro foi pensada para a exportação para depois olhar também para o mercado interno.

Os seus fundadores prepararam-se muito bem para todo o processo e isso pode explicar o seu enorme sucesso atual, sendo mesmo considerada como a 2ª maior empresa de pequenos frutos em Portugal. Os seus objetivos estão muito bem definidos e todos os dias são definidas novas "batalhas" nas quais se debatem para atingir novos marcos e vitórias como o foi no reconhecimento como Organização de Produtores.

Reunir as condições necessárias para fazer chegar o seu produto aos diferentes países não foi simples dadas as dificuldades em termos de transporte refrigerado, mas com empenho e esforço essa dificuldade foi ultrapassada. Naturalmente novos mercados exigem novos desafios, mesmo ao nível dos transportes, mas o sucesso da empresa é visível e muito significativo o que podemos verificar até pelo aumento substancial do volume de faturação em tão pouco tempo de existência.

A existência de parceiros chave e a atualização constante face às preferências do mercado são essenciais para o sucesso de uma empresa que pretenda avançar com a internacionalização.





**Setor/Domínio:** Sistemas Agroambientais e Alimentação  
**CAE:** 46311 - Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, excepto batata  
**Constituição:** 2002  
**Volume de negócios 2016:** 5.610.085,00€  
**Localidade:** Guimarães  
**Contactos:** 253 478 989  
**Site:** www.kiwigreensun.com  
**Email:** geral@kiwigreensun.com

## 1. Informações sobre a empresa

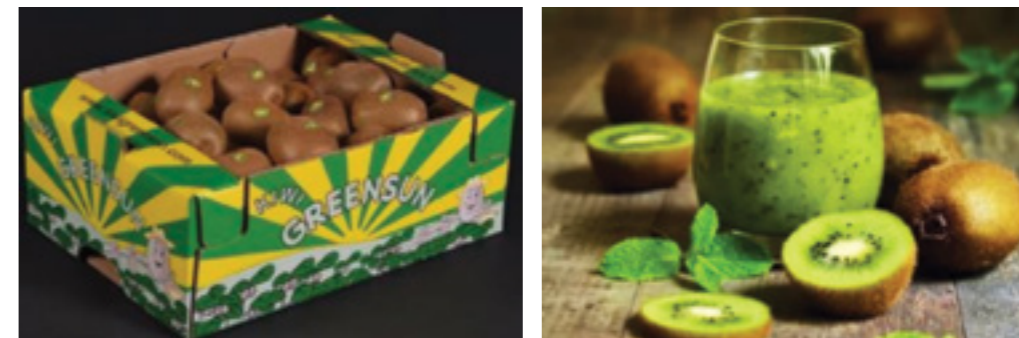
A Kiwi Greensun - Conservação e Comercialização de Fruta, S.A., iniciou a sua atividade de comércio por grosso de kiwi em novembro de 2002.

O histórico dos fundadores da Kiwi Greensun remonta aos anos 80, com a primeira plantação de kiwi de cerca de 2 hectares, em Felgueiras. Na década de 90 detinham já 22 hectares de plantações e em 2008 tornou-se o maior produtor de kiwis da Península Ibérica.

Em 2004, abre o seu armazém, uma unidade com vista à conservação, calibragem e embalagem de kiwis, com uma área coberta de 2.500m<sup>2</sup>, equipada com as tecnologias de calibragem, embalagem e armazenagem mais modernas do mercado. Em 2005 houve a necessidade de aumentar a área em mais 500m<sup>2</sup>. Ainda nesse ano, a empresa passou a ser detentora de Certificação ISO 22000 (Sistema de Gestão de Segurança Alimentar).

Até 2006, o desenvolvimento da empresa e crescimento da produção, levaram à necessidade de mais um aumento da área coberta em 1.350m<sup>2</sup>. A capacidade de armazenamento frigorífico foi aumentada para as 4.000 toneladas, para fazer face às exigências do mercado e à crescente procura deste fruto pelo consumidor. Este investimento foi realizado com recursos próprios, revelando uma enorme estabilidade da empresa aos níveis económico e financeiro.

Para responder ao aumento de produção, resultante do incremento no número de novos produtores que têm vindo a instalar-se nos últimos 3 anos e, no sentido de satisfazer o mercado sempre de uma forma sustentada e com produtos do mais alto nível de qualidade, em 2016, a Kiwi Greensun iniciou um novo projeto de investimento em câmaras frigoríficas e de maturação. Estas últimas permitem colocar no mercado kiwis no ponto ideal de maturação, satisfazendo o consumidor final e consequentemente contribuindo para o aumento da procura deste excelente fruto. Atualmente, a empresa tem uma área coberta de 7.800m<sup>2</sup>, com capacidade de armazenamento em frio de 8.000 toneladas. Tem toda a unidade produtiva, de preparação, de armazenamento e de conservação direcionada para o kiwi. As variedades de kiwi produzidas e comercializadas pela empresa, são nomeadamente Earligreen, Gold (Soreli), Bo. Erica e Hayward, sendo que estas duas últimas representam 80% do total.



O volume de negócios da campanha 2016/2017 ultrapassou os 5M euros, com as exportações a representar uma fatia de 70%, com especial destaque para o mercado espanhol.

A Kiwi Greensun é um dos mais importantes entrepostos de kiwi existentes no país. A longa experiência e "know-how" do ponto de vista técnico dos seus sócios neste setor, permitiu que em pouco tempo a empresa obtivesse este reconhecimento, quer perante os seus clientes e o mercado, quer perante os produtores que entregam a sua produção na empresa.

Relativamente aos Recursos Humanos, tem atualmente, 30 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no Organograma da empresa.

Tem procedimentos definidos para a sua política de recrutamento e a seleção dos colaboradores é realizada de acordo com os requisitos para as diferentes áreas, bem como com as características das funções.

Em 2016, obtém o reconhecimento como Organização de Produtores de Frutas e Produtos Hortícolas – Produto Kiwi e atualmente, conta com 32 produtores que somam uma área de plantação de 323 hectares. Prevê-se que continue a crescer, com o objetivo de atingir uma produção de 10.000 toneladas de kiwi.

O objetivo da Kiwi Greensun será sempre disponibilizar kiwis da melhor qualidade, com observância dos requisitos e regulamentos existentes e visando a completa satisfação das necessidades dos clientes cumprindo os requisitos da Produção Integrada e Global Gap.

No que se refere a fontes de financiamento estas passam essencialmente por Capital Próprio e Banca tendo também participado em programas públicos de financiamento como o Portugal 2020: GesPSA KIWI, no âmbito da Investigação e Desenvolvimento Tecnológico e Linha de Crédito PME Crescimento 2015.

Reflexo do seu sucesso, foi distinguida como PME Líder em 4 anos consecutivos e recebeu vários prémios de "Melhor Pomar" atribuídos pela Associação Portuguesa de Kiwicultura a diferentes produtores da organização.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

O principal fator foi o facto de no mercado internacional os preços serem mais competitivos comparativamente aos preços praticados no mercado nacional.

O facto é que o mercado internacional valoriza mais a qualidade em detrimento do preço.

Para identificar e selecionar os mercados externos, começa por avaliar a capacidade de fornecimento dos volumes absorvidos pelo mercado; analisa também as condicionantes logísticas e depois as condicionantes legais, fiscais e aduaneiras.



### 3. Barreiras à internacionalização

A principal barreira foi a capacidade de resposta às quantidades que o mercado internacional procura.

Além disso, as diferentes condicionantes aduaneiras.

### 4. Estratégia de entrada

Como estratégia de entrada em novos mercados a Kiwi Greensun utiliza a venda direta e a grande distribuição.

A seleção dos primeiros mercados externos a abordar resultou de uma mera oportunidade.

Quanto à preparação específica para o processo de internacionalização, complementarmente às adaptações em termos de infra-estruturas e tecnologia afetas ao processo de entrada no mercado internacional, toda a componente humana é formada e preparada para responder de forma eficaz e eficiente às exigências de cada mercado em particular.

Normalmente não são efetuados estudos de mercado para avaliar a concorrência pois como comércio grossista, obtemos essa informação através dos nossos clientes.

Para melhor responderem aos mercados, foram realizadas algumas adaptações ao nível do controlo de qualidade durante o processo de conservação e embalagem do produto para determinados clientes e também ao nível da comunicação com o cliente, através de plataformas de troca de informação.

Está definida uma equipa de vendas que estabelece um contato direto e de comunicação constante com cada cliente, respondendo aos pedidos e questões dos mesmos de forma eficiente.

Os principais países ou zonas económicas para as quais comercializam são Espanha e Brasil.

### 5. Marketing

A marca da Kiwi Greensun é a "Greensun" e a estratégia utilizada para se definir o nome da marca foi que esta permitisse identificar o produto através de uma analogia com sentido e que possa ser facilmente interpretado internacionalmente.

O seu produto são Kiwis Frescos e o segmento de mercado é o da Fruta Fresca.

O alvo da oferta de kiwis diz respeito a grupos com algum poder de compra e que valorizam um estilo de vida saudável pois o kiwi é um fruto consumido essencialmente nas estações mais frias, e o seu teor de vitamina C elevado está associado à prevenção de gripes e constipações características da época.

O seu produto é sazonal, com o período de formação na planta entre maio e setembro/outubro e período de venda entre outubro/dezembro e maio/julho.

O sucesso da empresa deve-se essencialmente à qualidade superior e constante dos kiwis que a Greensun apresenta aos seus clientes. A estratégia da empresa tem esse foco e para tal aposta no crescimento sustentado e na evolução através de investimentos em equipamentos de vanguarda e adaptações que lhe permitem ir ao encontro das necessidades dos clientes e que a destacam em volume de vendas comparativamente aos seus concorrentes, no mesmo canal de escoamento.

No que se refere à produção, 80% da área de produção dos produtores da organização está equipada com sistema de rega gota-a-gota e sistema anti-geada. O seu sistema de automatização é o mais adequado ao nível de desempenho do sistema de rega e tem como principal objetivo consumir o estritamente necessá-

rio em água e fertilizantes, de forma a ter a produção nas quantidades e com a qualidade pretendidas. A informação obtida por este equipamento é depois processada e analisada por software que, além de outras funções específicas, irá dar indicações ao utilizador sobre quando, em que setores da exploração e em que quantidades se deve aplicar água na plantação.

As técnicas de produção adotadas e toda a infraestrutura que dá apoio à realização dos trabalhos, permite saber exatamente onde e quando há a necessidade de regar as plantas. Dispõe ainda de um sistema que permite consultar o caderno de campo remotamente e fazer o controlo de custos das operações, da mão de obra e da maquinaria.

O clima de Portugal, em particular da região de Entre Douro e Minho, permite colher os frutos no ponto ótimo de maturação, ou seja, com grau de açúcar suficiente para que durante a conservação este evolua como pretendido.

A Greensun investiu ainda em câmaras de maturação que visam amadurecer o fruto até ao ponto ótimo para que esteja pronto a ser consumido quando adquirido pelo cliente final.

As vantagens competitivas que advêm do sistema de produção interno são as propriedades organoléticas e de conservação superiores que são consequência do controlo rigoroso e da interpretação da informação retirada dos sistemas de informação e, principalmente do respeito por todas as etapas do ciclo produtivo do kiwi, desde a frutificação na árvore até à expedição.

Para fazer chegar o seu produto aos diferentes mercados, utilizam o transporte refrigerado.

Os canais de distribuição são normalmente grande distribuição e grossistas e a capacidade de escoamento é superior à sua capacidade de produção, ou seja, de momento a sua oferta não é suficiente para responder à procura pelo seu produto.

Quanto à comercialização, a equipa de vendas é composta por dois elementos com sólida experiência na área.

No âmbito da Investigação & Desenvolvimento, neste momento, a Greensun tem duas parcerias com universidades e outras empresas do mesmo setor, que visam estudar a PSA, bactéria que se instalou nos pomares de kiwis em Portugal e destruiu uma área considerável de plantações desde 2008. Pretende-se desenvolver métodos de prevenção e/ou de combate deste microrganismo, que serão de extrema importância para a kiwicultura, no sentido de permitir dar continuidade ao crescimento de área produtiva e de melhorar a qualidade dos kiwis.

#### Comunicação/Serviços/Clientes

No âmbito da comunicação utiliza essencialmente o Website, participação em feiras internacionais, publicações em revistas nacionais e internacionais do setor, catálogos, inquéritos de satisfação e visitas.

A participação em feiras internacionais é essencial no primeiro contato com mercados potenciais clientes. A partir desse contato, a Greensun dispõe das ferramentas que permitem manter o contato entre a empresa e clientes e/ou potenciais clientes.

A Greensun mantém uma relação de contato constante e próximo com o cliente tentando responder às necessidades destes de forma eficaz e eficiente.

Dada a postura de compromisso de qualidade dos produtos e respeito adotada pela empresa, a fidelização dos principais clientes é muito significativa pelo que estes compram repetidamente em cada campanha de vendas da Greensun. Cerca de 80% dos clientes mantêm e/ou aumentam o volume de compras.

Quanto às Tecnologias de informação, num setor que trabalha com produtos frescos perecíveis, como é o kiwi, a velocidade de comunicação e de recolha de informação que as novas tecnologias de informação oferecem, tem importância determinante na qualidade dos produtos que chegam aos seus clientes.

A nível da produção, existe um sistema de gestão de rega e fertilização, que através da recolha de informação obtida por estações meteorológicas e sondas de monitorização, informa o operador sobre a necessidade de regar e/ou adubar determinado setor de cada área de plantação. Existe ainda um sistema que permite consultar o caderno de campo remotamente e fazer o controlo de custos das operações, da mão de obra e da maquinaria. A nível da comercialização, existe o sistema de contabilidade - SAGE, de rastreabilidade (interno) e de controlo de câmaras de refrigeração.

Tem website, mas que ainda carece de desenvolvimento. Pretende-se trabalhar bem a marca Greensun para poder utilizar as ferramentas da internet e mobile no sentido de promover a marca.

Preocupada com a qualidade e excelência dos seus produtos, implementou e obteve a certificação dos seguintes referenciais normativos: GlobalGAP, Produção Integrada e ISO 22000.

## 6. Considerações finais

A Greensun é atualmente o maior produtor de kiwis da Península Ibérica. Para tal sucesso contribui fortemente o facto de toda a sua área de produção estar equipada com tecnologia de topo, respeitadora do ambiente através de mecanismos de poupança de água e fertilizantes.



**Setor/Domínio:** Sistemas Agroambientais e Alimentação  
**CAE:** 11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos  
**Constituição:** 1963  
**Volume de negócios 2016:** 3.600.000,00€  
**Localidade:** Ponte da Barca  
**Contactos:** 258 480 220  
**Site:** www.adegapontedabarca.pt  
**Email:** geral@adegapontedabarca.pt

## 1. Informações sobre a empresa

Constituída, provisoriamente, em 1963, a Adegas Cooperativas de Ponte da Barca (ACPB) iniciou a sua atividade em 1968.

Nesta Cooperativa, após 50 anos, prevalece o grande valor das castas da região, a excelência das condições naturais e o grande empenho e dedicação de todos aqueles que as trabalham, permitindo que a produção de Vinho Verde se mantivesse com qualidade reconhecida e galardoada nos mais distintos meios, países e consumidores.

Tem uma área de produção de 900 hectares, essencialmente localizada nos vales dos Rios Lima e Vez, possuindo, atualmente, cerca de 1.100 associados, envolvendo, na sua globalidade, os concelhos de Ponte da Barca e de Arcos de Valdevez.

De modo a acompanhar as novas tendências do mercado, a Adegas tem vindo a equipar-se nos últimos anos de uma tecnologia moderna e sofisticada, que lhe permite assegurar a qualidade, genuinidade e imagem que hoje os seus vinhos desfrutam no mercado.

Com uma visibilidade crescente, quer a nível nacional, quer nos diversos mercados externos, dada a excelência dos seus vinhos, a Adegas tem merecido o elogio unânime da crítica especializada e dos consumidores em geral, facto que lhe tem valido a atribuição de numerosos galardões.

Apostada em garantir a sua posição como um dos principais produtores e agentes comerciais dos Vinhos Verdes, no ano de 2008 fundou, juntamente com outras adegas da região, a empresa Viniverde – Promoção e Comércio de Vinhos Verdes, S.A. (como “braço” comercial). A sua criação incorpora a vontade de todos os associados em sedimentar a posição das suas marcas e das marcas próprias da Viniverde no mercado interno, assim como numa ação conjunta, aumentar o volume de negócio referente à exportação para mercados de grande potencial atendendo às características dos Vinhos Verdes.

Relativamente aos Recursos Humanos, A Adegas Cooperativas de Ponte da Barca emprega atualmente 35 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no Organograma da empresa. Ao processo de internacionalização estão afetos apenas três elementos.



A política de recrutamento seguida é baseada na inclusão de recursos humanos qualificados excluindo o sector da produção que não necessita de pessoal com formação académica. As ações de formação são levadas a cabo apenas quando necessárias para o desempenho de uma tarefa/atividade e de forma contínua no ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho é efetuada no final de cada ano pela direção/diretor geral e diretor financeiro, podendo ser atribuídos, enquanto incentivos, bónus monetários e, por norma, para todos os colaboradores, atividades de lazer (passeios, jantares etc...).

A sua situação económico-financeira está estabilizada e com um volume de negócios, atualmente, a rondar os 3,6 Milhões de euros.

Quanto a fontes de financiamento, a Adegas conta com contas caucionadas na banca e cotas dos sócios tendo também já participado em alguns programas públicos nomeadamente dois PME Investimentos já encerrados, Portugal 2020 e Projetos de Internacionalização anuais.

O sistema produtivo concentra-se no engarrafamento de vinhos e aguardente, utilizando para o efeito equipamento industrial (linha de engarrafamento) com o auxílio e supervisão de mão-de-obra. Em termos de logística, tentam stockar produtos de maior rotação e produzir para expedir encomendas mais específicas.

O controlo interno e política de qualidade são assegurados pelo departamento de qualidade mediante a supervisão de um técnico especializado.

As tecnologias de informação têm importância fundamental no sucesso da ACPB, sendo que são mais utilizadas para divulgação do que para vendas. Usam meios diferentes para públicos distintos. Junto dos importadores faz-se mais uso da presença humana. Para dar a conhecer mais pormenores, já se utilizam as tecnologias de informação. Não se dedicam muito às vendas online, mas sim diretamente aos distribuidores.

Na ACPB existe um programa informático específico para o setor do vinho, que contempla módulos de receção de uvas, gestão da produção, lotes e cubas, contas correntes, gestão comercial.

Os canais de internet utilizados são o Facebook, Instagram e também possuem site e loja online. Estas ferramentas digitais têm potencializado a divulgação da informação de caráter comercial, ajudando a dinamizar as vendas e a notoriedade das marcas.

A ACPB já foi certificada no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 mas, neste momento, não mantém a certificação, apenas o sistema implementado. Tem certificação HACCP.



Tem ainda sido reconhecida nacional e internacionalmente ao longo dos últimos anos com diferentes prémios e distinções nos seguintes concursos: International Wine Challenge; Decanter World Wine Awards; Mundus Vini; International Wine & Spirits Competition; Texsom International Wine Awards; China Wine & Spirits Awards; Sommelier Wine Awards; Wine Masters Challenge, Catavinum World Wine & Spirits Somppetition; Decanter Asia Wine Awards; Bbrasil Wine Challenge.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

O fator que despontou todo o processo de internacionalização foi o “mercado da saudade”, mercado que ainda hoje assume bastante importância, mas que vai perdendo peso ao longo dos anos. Posteriormente, a ACPB começou a procurar novos mercados que permitissem o seu crescimento e que permitisse a apresentação de produtos diferenciados, produtos de maior qualidade e agregadores de valor, acabando por disseminar a sua presença e distribuição a nível internacional e em mercados onde a comunidade portuguesa é pouco expressiva. Outro fator importante foi a dinâmica apresentada pela Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes e Viniportugal na divulgação nos mercados internacionais, o apoio num trabalho conjunto permitiu profissionalizar e expandir para mercados com custos mais reduzidos no que à necessidade de promoção diz respeito.

### 3. Barreiras à internacionalização

A principal barreira à internacionalização é a disponibilidade financeira para atuar no mercado externo, bem como o cumprimento de obrigações legais dos próprios países e burocracias associadas.

Outro fator é a “Marca Portugal” ainda ser muito pequena “lá fora” (o selo português, como fator distintivo, ainda não tem grande peso para a entrada das empresas portuguesas em alguns mercados internacionais).

Contudo, com o apoio de importadores e equipas de vendas, algumas barreiras vão-se “esbatendo”. Os Países ou zonas económicas para os quais comercializam ou têm representação localizam-se na Europa: Alemanha, Polónia, França, Bélgica e Suíça e também nos Estados Unidos da América, Austrália, Brasil, Equador, Colômbia e Canadá. Atualmente, o mercado externo representa à volta de 18% das vendas totais da ACPB.

### 4. Estratégia de entrada

O método de entrada usado no processo de internacionalização, num contexto mais global, passou pelo apoio da Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes e Viniportugal que têm sido essenciais, uma vez que são os principais dinamizadores. Isto, para além das parcerias estabelecidas (as próprias importadoras) e da participação em eventos.

No que à comercialização internacional diz respeito, existe uma equipa de vendas internacional constituída por 2 pessoas (sobretudo para participação em feiras e para realização de ações de formação com os importadores).



## 5. Marketing

Entre a panóplia de marcas que são propriedade da ACPB, as mais representativas no mercado externo são: “Adega Cooperativa de Ponte da Barca”, “Estreia” (Viniverde), “Alto Lima”, “Terras da Nóbrega”, “Saúde” e “Alto Vez” (esta apenas no Brasil).

A estratégia para definir a marca é, grosso-modo, de acordo com aquilo que mais se adapta a cada mercado.

As famílias e linhas de produtos principais da ACPB, passam por uma gama ampla de vinhos, desde brancos, tintos, rosés, espumantes e aguardentes, em diferentes dimensões de vasilhames. Marca sobejamente conhecida pelos seus vinhos monovarietais de qualidade reconhecida – Vinhão e Loureiro – sendo estas castas a base de toda a gama de vinhos que a marca oferece.

A mistura de aromas e sabores justificam a singularidade desta deliciosa bebida natural, o Vinho Verde. Resultantes de uma sensibilidade pessoal nata, só ao alcance de eleitos, os Vinhos Verdes da marca Adega Cooperativa de Ponte da Barca caracterizam-se por serem ligeiramente ácidos com moderado teor alcoólico, portanto menos calóricos, frutados, harmoniosos e fáceis de beber.

Produto único no mundo, o Vinho Verde deve esta exclusividade às excecionais condições climatéricas e demográficas da região do Minho, bem como às peculiaridades das castas e à história e cultura das gentes que o produzem.

Desde o tradicional Vinho Verde, elaborado a partir da criteriosa junção de várias castas selecionadas, aos Vinhos Verdes monovarietais, elaborados a partir de uma única casta, a oferta é vasta e a escolha, uma arte.

Os produtos da empresa destacam-se pela sua qualidade/preço e pela imagem apelativa e atual dos seus rótulos.

Os serviços associados à comercialização dos produtos são os serviços de publicidade e marketing bem como os serviços de transporte.

O sistema de transporte para fazer chegar os produtos aos clientes são essencialmente a via marítima, através do Porto de Leixões, mas na maior parte das vezes o importador vem buscar o produto diretamente.

## 6. Considerações finais

A Adega Cooperativa de Ponte da Barca é a principal acionista da holding Viniverde (que tem a sua sede na ACPB, devido à dimensão, logo historial e mais de 50 anos de notoriedade), fundada em 2008, cuja exportação já representa perto de 50% das suas vendas, encontrando-se em constante crescimento.

A Viniverde começou a virar-se para novos mercados como a Rússia, Ucrânia, Japão e Polónia, onde os produtos surgem na distribuição moderna.

Este é um fator diferenciador na estratégia da ACPB, que muito contribuirá para a continuidade do seu sucesso no âmbito da internacionalização.





## 1. Informações sobre a empresa

A Quinta dos Fumeiros nasceu da experiência e tradição familiar de Aurora Miranda do Rego, que desde sempre criou suínos na sua terra natal em Poiães, Ponte de Lima, procurando a qualidade e satisfação de amigos e familiares quando experimentavam os seus enchidos.

A exploração da terra e dos animais com objetivo de negócio começa em 1988, quando o filho de D. Aurora abre um talho e surge a necessidade crescente de ter disponíveis enchidos tradicionais.

Com este mote, as suas três filhas iniciam o projeto de transformação de enchidos tradicionais feitos de forma artesanal, sempre dentro de todas as normas de qualidade e segurança.

Após cerca de uma década de produção em nome individual e com um negócio a crescer, é tomada a decisão de constituir a empresa Quinta dos Fumeiros em 2006. Nessa altura a expansão do negócio foi notória, tornando-se evidente a necessidade de crescer, quer ao nível de instalações, quer em número de colaboradores.

Como missão a Quinta dos Fumeiros assume a produção de enchidos de elevada qualidade e a aproximação com cada vez mais famílias em diferentes locais do globo, aprendendo e adicionando valor ao portefólio de produtos ao longo do processo. A Quinta dos Fumeiros destaca ainda almejar o reconhecimento dos seus produtos como impulsionadores da ligação entre pessoas, através de um sabor característico.

A empresa pretende aprender, crescer, conquistar novos clientes e novos mercados, ajudando a promover as potencialidades gastronómicas de Portugal. No futuro a empresa quer aumentar a sua esfera de influência, contribuir para a empregabilidade da região e cimentar a sua marca.

Os seus valores sustentam-se na paixão pela atividade e no carinho dos clientes, que é o que os motiva a dar o melhor todos os dias. É adotada uma atitude informal, de acolhimento e respeito por todos que desejam conhecer a "Família Quinta dos Fumeiros", os seus produtos ou atividade.

A sua situação económico-financeira tem sido positiva e o seu volume de negócios nos últimos 2 anos foi o seguinte: 2015 - 447 968,00€ e 2016 - 700 197,00€ prevendo-se em 2017 um aumento do volume de negócios face ao ano anterior.



Quanto a fontes de financiamento a Quinta dos Fumeiros conta com capital próprio e com empréstimos à banca. Já participaram em programas de financiamento público relativos à inovação produtiva e à internacionalização, no âmbito do QREN e mais recentemente do Portugal2020.

Relativamente à equipa Recursos Humanos, a empresa conta atualmente com 10 colaboradores, estando a sua organização claramente definida em Organograma. Não existe um procedimento formalizado para o recrutamento de novos colaboradores, no entanto existindo necessidade é analisada a bolsa de currículos recebidos e são realizadas entrevistas aos candidatos.

A Avaliação de Desempenho não está implementada na empresa, mas os seus recursos humanos frequentam regularmente formação nas áreas da higiene e segurança no trabalho, gestão, comercial/vendas e línguas.

As tecnologias de informação são um importante suporte para a gestão da empresa, dispondo de um ERP e de um sistema de faturação. A Quinta dos Fumeiros possui sítio na internet e presença nas redes sociais (Facebook e Instagram).

As vendas online já foram testadas na Quinta dos Fumeiros, no entanto abandonaram a estratégia devido à reduzida procura deste canal.

O processo produtivo é tradicional e não está automatizado, no entanto o sistema de produção interno está organizado de forma a conferir maior rapidez e eficácia ao processo. Cada um dos passos da transformação da carne (desmanche, tempero e fumeiro) é de extrema importância e isso reflete-se no sabor e aroma do produto final.

Atualmente a Quinta dos Fumeiros não tem qualquer certificação, estando em processo de certificação IFS (International Food Standard), requisito de auditoria exigido a fornecedores de empresas retalhistas como o Lidl.

Ao longo dos anos a qualidade dos produtos já foi distinguida e medalhada em diferentes concursos da especialidade. Em 2016, por exemplo, recebeu o Prémio Intermarché Produção Nacional, na categoria de Produtos Processados – Charcutaria, conferindo maior publicidade e notoriedade aos seus produtos.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

A Quinta dos Fumeiros assumiu uma estratégia de internacionalização após perceber a saturação do mercado nacional. A opção de sair da zona de conforto prendeu-se assim com a necessidade de aumentar a faturação, aliada à convicção de que comercializam um produto de qualidade e valor.

Os seus produtos são comercializados em França, que é o principal mercado, com presença em cadeias de supermercados como o E.Leclerc e o Intermarché, na Alemanha e Reino Unido. Pontualmente marcam também presença em países como Eslovénia, Angola, Moçambique e Cabo Verde.

A visita a feiras internacionais, como a L'Artigiano in Fiera e a TuttoFood em Itália ou a Green Week em Berlim, são um investimento que consideram fundamental.

## 3. Barreiras à internacionalização

As barreiras que encontraram no processo de internacionalização e que continuam a ser sentidas na procura de novos mercados relacionam-se com o facto de serem uma empresa de pequena dimensão. A Quinta dos Fumeiros assume dificuldades em conhecer e perceber os novos mercados, sendo por vezes difícil antecipar se os potenciais clientes gostarão dos seus produtos.

Reconhecem também que o investimento necessário à internacionalização é uma dificuldade, apontando os custos elevados para a participação em algumas feiras.

## 4. Estratégia de entrada

Para entrar no mercado externo a Quinta dos Fumeiros sustenta a sua estratégia nos distribuidores. Os produtos são em alguns casos personalizados para o mercado de destino, por exemplo a opção por enchidos mais picantes. A adaptação dos preços ao país de receção é sempre um aspeto considerado.

Relativamente ao processo de entrada no mercado externo, França que é o principal país de destino dos seus produtos resultou de uma oportunidade. Os restantes mercados decorreram de uma procura ativa, através de visitas a esses países e recolha de contactos no local. Por vezes, também estabelecem contactos com outras empresas exportadoras no sentido de trocar informações relevantes para a internacionalização. As pesquisas de mercado que levam a cabo e a participação em feiras são também determinantes para a seleção dos mercados a apostar.

O mercado árabe é hoje um potencial destino, resultado do know-how que possuem na produção de enchidos de aves tendo já sido estabelecidos alguns contactos nesses países.

É ainda de salientar, que o colaborador comercial afeto ao mercado externo já foi selecionado prevendo a vertente da internacionalização, tendo este formação e experiência adequada para abordar clientes e potenciais clientes estrangeiros.

O site da Quinta dos Fumeiros, que permite ver a lista de produtos disponíveis e fazer download do catálogo, está também disponível em inglês, aspeto que poderá ser facilitador num primeiro contacto com potenciais clientes estrangeiros.



## 5. Marketing

Como marcas próprias a empresa registou a Quinta dos Fumeiros e a Fumeiros Campelo. A escolha do nome das marcas, no primeiro caso procurou refletir o facto de a empresa estar sediada numa pequena quinta em meio rural e no segundo consubstanciar o nome da sócia gerente.

As marcas são consideradas importantes para o sucesso da empresa e a Quinta dos Fumeiros assume já um bom posicionamento no mercado, para o qual consideram ter contribuído o nome da marca associado à empresa e o facto de ser um nome fácil de decorar. De referir contudo, que reconhecem que o nome das marcas não está preparado para a internacionalização.

Em relação à segmentação dos produtos da Quinta dos Fumeiros, em Portugal estes destinam-se aos hipermercados de um segmento mais alto, enquanto no estrangeiro estão orientados para cadeias de hipermercados comuns.

No entanto, ao contrário do que tipicamente acontece com outras empresas com a mesma atividade, os seus produtos não se destinam ao mercado de saúde/ lojas de portuguesas no estrangeiro. Parte dos seus produtos são também comercializados através do canal Horeca (Hotéis, Restaurantes e Cafés) e de feiras de venda direta.

As principais linhas de produtos da Quinta dos Fumeiros são os enchidos de porco, que são os mais vendidos e os enchidos de aves (ex.: presunto de peru, alheira de peru, linguiça de peru, chouriço de frango).

A empresa considera destacar-se da concorrência pela qualidade dos seus produtos, resultado de uma rigorosa seleção de carnes, do tratamento cuidadoso e do tempero e fumo aplicados. Foram também pioneiros na produção de enchidos de aves, opção que resultou de uma necessidade identificada após verificarem uma diminuição da compra de enchidos de porco por razões de saúde.

A Quinta dos Fumeiros destaca ainda o marketing utilizados nos seus produtos como uma vantagem estratégica face à concorrência.

Todos os produtos lançados pela empresa até hoje mantiveram-se em produção. A decisão de inserir novos produtos no mercado é da sócia-gerente, Deolinda Campelo, que sempre que experimenta um novo produto faz testes e provas com amigos e familiares e oferece amostras a clientes.



Os seus produtos chegam até aos consumidores finais através das grandes superfícies, de feiras e de distribuidores, canais que consideram eficazes e com grande capacidade de escoamento. Para o transporte dos produtos recorrem, quer a viaturas próprias, quer a transportadoras.

A Quinta dos Fumeiros possui uma equipa de vendas constituída por dois profissionais, um mais focado no mercado internacional e nas grandes superfícies e outro dedicado ao restante mercado. Esta é uma equipa percecionada como fundamental na empresa, possui formação comercial e um conhecimento aprofundado dos diferentes produtos comercializados. A avaliação dos resultados das suas atividades comerciais é alcançada através de objetivos de venda previamente definidos, existindo uma coordenação da equipa com periodicidade mensal, ou semanal quando justificável.

Os estudos de mercado para avaliar a concorrência e identificar as necessidades dos clientes são conduzidos informalmente pela sócia gerente, através da visita a lojas e a feiras internacionais.

#### **Comunicação/Serviços/Clientes**

Para comunicar com os seus clientes a empresa serve-se do site, das redes sociais (Facebook e Instagram), dos stands em feira e de folhetos publicitários. A Quinta dos Fumeiros ressalva que a presença na internet através do site e das redes sociais é importante para manter a marca viva, no entanto consideram que a publicidade mais eficaz acontece no contacto direto com o público, por exemplo em provas de degustação. O recente projeto QF Street Food, que consiste numa carrinha para venda ambulante, pretende cumprir o objetivo de dar a conhecer os produtos Quinta dos Fumeiros a mais pessoas.

Apesar de assumirem a publicidade como importante para o sucesso da empresa, não a percebem como o aspeto mais relevante para o negócio.

A empresa não tem definido um plano de comunicação. Normalmente esta é uma área desenvolvida internamente, porém quando se justifica algo mais elaborado recorrem a um designer.

A Quinta dos Fumeiros prima por manter uma relação de acolhimento e proximidade com os seus clientes, cuja satisfação afirmam ser a maior motivação para darem o seu melhor todos os dias.

O grau de fidelização dos clientes é elevado, o que se justifica não só pela qualidade do produto, mas também pelos laços criados com os clientes.

## **6. Considerações finais**

A Quinta dos Fumeiros tomou a decisão de internacionalizar pela vontade em aumentar a faturação, aliada à convicção de oferecerem um produto com qualidade e valor no mercado.

Ao contrário da segmentação que assume no mercado nacional com a presença em hipermercados, no mercado externo os seus produtos estão maioritariamente presentes em pequenas lojas.

A internacionalização deveu-se a um misto de oportunidade, no caso do mercado Francês, com uma atitude proativa nos restantes países, em que foram para o terreno conhecer e estabelecer contacto com potenciais clientes.

A aposta nos distribuidores, um colaborador de vendas afeto ao mercado internacional, a participação em feiras, a presença online ou a adaptação dos produtos ao país de destino são também estratégias adotadas pela Quinta dos Fumeiros para potenciar as vendas no mercado externo. É desta forma que a empresa tem traçado o seu caminho internacional, contando já com uma cota de cerca de 20% de vendas no mercado externo.

## 1. Informações sobre a empresa

A Inovafil é uma empresa têxtil participada da Mundifios – o maior trader ibérico de fios têxteis, e vocacionada para a produção de fios quer de moda, quer técnicos, ambos altamente diferenciadores como por exemplo, fios multicores, com brilhos metálicos, diferentes aplicações e mistura de fibras.

Com instalações em Guimarães e Vila Nova de Famalicão e criada em 2011, a empresa tem um conjunto de acionistas com fortes interesses na área têxtil, que aportam conhecimento e facilitam, com a sua experiência, a entrada no mercado em que se quer posicionar.

Num mercado global e em constante evolução, a Inovafil apostou numa unidade fabril com tecnologia de vanguarda, processos de produção altamente controlados e uma preocupação constante com a inovação e superação de expectativas do mercado, mantendo o rigor, transparência e responsabilidade social e ambiental que fazem parte do ADN da empresa.

A Inovafil tem capacidade para produzir entre 150 a 160 toneladas de fio por mês e trabalha por encomenda dispondo de cerca de 300 tipos de fios e malhas diferentes que correspondem às principais necessidades do mercado.

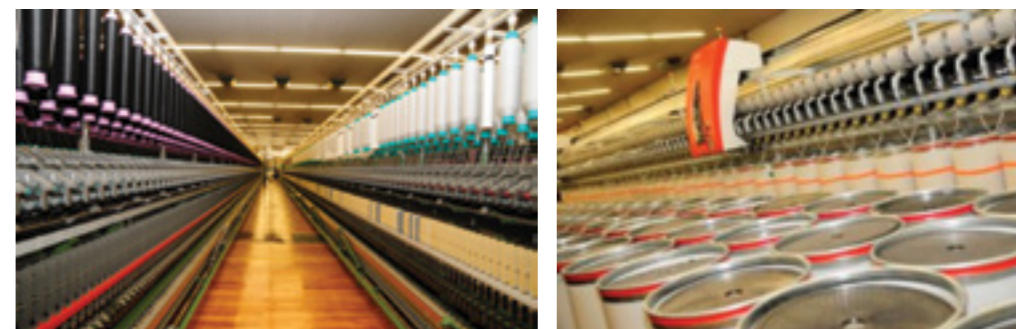
A maior parte da sua produção é para exportação, já que muito do produto que é comprado por clientes nacionais acaba também por ser exportado.

Os resultados líquidos têm sido muito positivos e o seu volume de negócios nos últimos 3 anos tem aumentado sucessivamente (2014: 8.942,240€; 2015: 12.703,998€ e 2016: 16.082.726€).

No que se refere a fontes de financiamento estas passam por capital próprio, banca e financiamentos públicos através dos programas comunitários de apoio às empresas, nomeadamente o Portugal 2020 em projetos no âmbito da internacionalização, qualificação, co-promoção com a Universidade do Minho e o Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil e um projeto individual.

Relativamente aos Recursos Humanos, a empresa tem, atualmente, 121 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no seu Organograma.

Tem definidos procedimentos para o recrutamento e seleção enquadrados no âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade, mas a maioria dos colaboradores atuais foi recrutada localmente, aproveitando o know how de trabalhadores com muitos anos de experiência em fiação e que entretanto, ficaram desempregados.



Aos trabalhadores experientes a empresa juntou uma geração mais jovem para garantir a transferência do conhecimento e o futuro do negócio.

A avaliação de desempenho é realizada apenas para produção e é semestral. Existe uma forte aposta em formação específica ao nível do produto e comercial e também na formação interna para readaptar os RH à nova filosofia de produção.

As tecnologias de informação são fundamentais para o sucesso da empresa, seja no marketing, seja na comunicação com o exterior. Essenciais também são todos os softwares de gestão e tecnologias associadas à produção.

A Inovafil tem tirado cada vez mais partido da Internet e Mobile, essencialmente na vertente comercial.

Quanto à Investigação & Desenvolvimento esta é fundamental para a atividade da Inovafil que investe fortemente nessa área tendo mesmo desenvolvido o projeto “NIDYARN – Núcleo de I&D para fios funcionais de elevado desempenho”, co-promovido pelo Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil (2C2T) da Universidade do Minho.

Este projeto de I&DT, tem como principal objetivo a constituição de um núcleo de investigação e desenvolvimento no âmbito dos fios de elevado desempenho funcional, para utilização em produtos têxteis técnicos.

O núcleo pretende concentrar e reforçar as competências na área dos fios nanotecnológicos através da criação de uma sólida e coerente estrutura de I&D com base nas competências das três Organizações envolvidas no projeto, de forma a fomentar o estabelecimento de uma parceria duradoura, com uma articulação adequada entre as entidades.

Assim sendo, este projeto conjectura a estruturação de, pelo menos, 5 projetos de I&D, relativos a cada uma das temáticas abordadas, a levar a cabo pelas entidades envolvidas, considerando os desafios identificados anteriormente, num prazo máximo de 3 anos.

Todos os fios têxteis desenvolvidos na empresa são submetidos a um rigoroso controlo de qualidade ao longo de todo o processo de produção. Para este efeito, dispõem de um inovador laboratório interno onde profissionais experientes trabalham ininterruptamente para garantir o melhor resultado possível.

A Inovafil tem implementado um sistema integrado de gestão que contempla o Sistema de Gestão de Qualidade e da Investigação, Desenvolvimento e Inovação sendo certificada nos seguintes referenciais: ISO 9001, NP 4457, Supima, Better Cotton Initiative, Oeko-Tex® Standard 100 - Confiança nos têxteis, Lenzing, GOTS e OCS.

Foi ainda reconhecida recentemente na ISPO como finalista na iTechstyle Awards.



## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

A Inovafil já foi criada a pensar no mercado externo e nasce pelas mãos da Mundifios que embora sendo a maior trader ibérica de fios, com uma presença muito forte no mercado, quer nacional quer internacional, chegou à conclusão que tinha uma lacuna difícil de suprir sem ter produção própria. Daí nasceu o projeto da Inovafil, como complemento da gama de produtos da Mundifios. Ou seja, nas palavras de Rui Martins, administrador da Inovafil, mais do que ter acionistas em comum com a Mundifios a Inovafil tem uma estratégia em comum.

Entretanto, é em 2015 que arrancam mais a sério com o objetivo da internacionalização e começam mais intensivamente a participar em feiras e no mercado externo.

Os países ou zonas económicas para os quais comercializam ou têm representação são essencialmente os países Europeus como a Espanha França Bélgica e Alemanha, mas também os Estados Unidos.

A Inovafil já tem cerca de 15% de vendas diretas para o mercado externo, mas quer passar rapidamente para uma percentagem superior, embora de 75% das vendas sejam já para o mercado externo por via indireta.

## 3. Barreiras à internacionalização

Dado o conhecimento profundo já detido pela equipa comercial que é partilhada com a Mundifios e a presença já enraizada em mercados externos não nos deparamos com barreiras significativas. A única barreira poderão ser os custos associados a todo o processo.

De referir também que embora nem sempre lhe seja dado o devido mérito, o apoio da Associação Selectiva Moda | Fashion From Portugal é muito importante nos processos de internacionalização do setor têxtil mesmo até no âmbito do apoio logístico.

## 4. Estratégia de entrada

As estratégias de entrada são essencialmente agentes e também o trabalho direto com as marcas.

Para o processo de Internacionalização, houve preparação e objetivos faseados. Numa primeira fase, a Inovafil estava apenas no segmento Moda e participava na feira de moda bianual Première Vision Paris que se realiza em fevereiro e setembro. Inicialmente como “corner” da Mundifios mas atualmente com papéis invertidos sendo a Mundifios a “corner” da Inovafil na feira.

Começaram em 2017 a fazer a feira ISPO em Munique que decorre em janeiro, e eram a única empresa de fição a participar. Participaram ainda na Techtextil em Frankfurt dedicada à roupa de trabalho, wellness, ... e participaram também na Feira A + A em Düsseldorf em outubro.

Embora inicialmente estivessem apenas no segmento de moda, hoje, a sua estratégia passa pelo posicionamento em novos segmentos como o desporto outdoor e os têxteis técnicos e também pela parceria com os clientes. A Inovafil fornece o fio e os clientes fazem a malha, desta forma, ambos apresentam o seu produto. É uma relação Win Win.

Além disso, já formularam vários acordos com clientes e fornecedores para exclusividade de utilização de determinados produtos e licenças (licenciados em



Dri Release) e têm um parceiro produtor de fibras que também lhes abre portas.

A seleção dos mercados externos resultou essencialmente do conhecimento já detido, de estudos realizados e também da “vigilância do mercado”.

Essencial ainda é o contacto com agentes no exterior, visitas regulares aos mercados porque a presença é o que traz mais inputs e a visita e presença em feiras não só para prospeção, mas também para a vigilância de mercado.

## 5. Marketing

A Inovafil não tem marcas próprias, a sua marca é o próprio nome como empresa e a sua estratégia é colocar a Inovafil como líder e ser reconhecida quer por clientes quer por fornecedores como empresa inovadora e de referência.

Os seus segmentos são a moda, o desporto outdoor e os têxteis técnicos (roupa de trabalho, proteção e wellness).

As famílias e linhas de produtos principais da empresa são os fios e o seu fator diferenciador é a capacidade de inovação, versatilidade e rapidez de resposta. Diferenciador também são as suas parcerias com centros tecnológicos, clientes e fornecedores.

Os novos produtos são idealizados e resultam da vigilância do mercado que realizam em contínuo, mas ainda mais diretamente do seu núcleo de IDI (NIDYARN) pois tem uma forte cultura de inovação de processos, do serviço ao cliente e dos produtos.

O ciclo de vida dos produtos, no segmento de moda é por norma curto porque está associado a coleções, quando passamos para o segmento dos fios técnicos o ciclo de vida é mais alargado.

No âmbito da produção, as tecnologias também são essenciais e toda a sua produção está perfeitamente automatizada.

Para a Inovafil, as vantagens competitivas diferenciadoras que advêm do sistema de produção interno estão relacionadas com o controlo a todos os níveis: controlo de encomendas, produtividade, desperdícios, ...

O sistema de transporte utilizado é essencialmente terrestre, nomeadamente quando se trata dos países Europeus, mas também é utilizado o marítimo quando a exportação é para os Estados Unidos e excepcionalmente também é utilizada a via aérea.

Os canais de distribuição são os seus agentes e contactos e outras vezes é o próprio mercado.

Existe uma equipa de vendas internacional comum à Mundifios e que só que só trabalha o mercado externo tendo como principal alvo a Europa, embora já tenham exportado para os Estados Unidos. Esta equipa, 100% dedicada ao mercado externo, tem formação de vendas e comercial específica e técnica para os ajudar a conhecer com profundidade as especificidades do produto.

A sua coordenação é semanal e é nesse momento que são analisados os objetivos definidos, tanto de vendas por comercial como da empresa como um todo nos vários segmentos e como estes têm evoluído.

### Comunicação/Serviços/Clientes

No âmbito da comunicação, os meios publicitários utilizados para comunicar com os clientes são essencialmente a presença em feiras, a participação em concursos e investimento em catálogos e folhetos.

A imagem e publicidade são muito importantes para a Inovafil e como tal apostam numa imagem moderna e apelativa.

Os resultados da comunicação não são formalmente medidos, mas não avaliados pelo sucesso da procura que a empresa tem.

Alguma comunicação é desenvolvida internamente e outra é subcontratada, como a imagem e site.

Existe um plano de presenças em eventos da especialidade e também são regularmente avaliadas as feiras com interesse e que vão integrando.

A Inovafil estabelece uma forte relação com os seus clientes. Aliás, o objetivo é que essa relação evolua para parcerias. Por esse motivo são muitas vezes definidos produtos específicos para alguns clientes em exclusividade. Como tal o grau de fidelização é muito alto.

## 6. Considerações finais

A Inovafil, sempre teve os olhos postos no mercado externo e como tal depressa se lançou no processo. Para tal, foi determinante a experiência e know-how da equipa comercial da Mundifios que é comum às duas empresas e que logo delineou a estratégia e o percurso a percorrer.

Vocacionada para a produção de fios quer de moda, quer técnicos, ambos altamente diferenciadores, tem vindo a ser reconhecida no mercado global pelos seus produtos inovadores.

Esta forte aposta na inovação, levou à criação do projeto NIDYARN, cujo principal objetivo é a constituição de um núcleo de investigação e desenvolvimento no âmbito dos fios de elevado desempenho térmico, mecânico e biológico para aplicação em vestuário high tech e que é copromovido com o Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil da Universidade do Minho.



## 1. Informações sobre a empresa

Situada no Norte de Portugal (a cerca de 5Km do centro de Braga), a Gabritex, constituiu-se como sociedade comercial por quotas em 1988, ano em que iniciou a sua atividade na indústria do vestuário, apenas com 10 colaboradores e num pequeno estabelecimento.

Com o desenvolvimento gradual da sua atividade e a conquista de novos mercados, a empresa adquiriu em 1994 novas e mais amplas instalações onde fosse permitido dar resposta aos crescentes pedidos dos seus clientes.

Desde essa data, tem procedido ao aumento das suas instalações, criando melhores condições de trabalho, aumentando a sua área de produção e administração proporcionando assim, ao seu pessoal, instalações mais condignas.

Hoje, a Gabritex dispõe de um edifício mais adaptado às suas necessidades, com uma área de 4.500m<sup>2</sup>, com uma produção média diária de 7.000 unidades.

Os investimentos efetuados, nos últimos anos, situam-se nas áreas da produção, com o aumento das instalações e aquisição de novos equipamentos e na área de sistemas informáticos e de gestão.

Relativamente aos Recursos Humanos, a Gabritex, emprega atualmente 118 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no Organograma da empresa.

Tem procedimentos devidamente definidos para a sua política de recrutamento que passa, por exemplo, pela publicação de anúncios, parceria com o IEFP e uma base de dados, fruto de candidaturas espontâneas.

A formação profissional dos funcionários é constante, mercê dos contratos existentes com fornecedores especializados na área, e que garantem a formação indispensável à boa qualidade dos produtos, ocorrendo também uma avaliação quotidiana dos seus colaboradores.

No âmbito da sua situação económico-financeira, o volume de negócios, nos últimos cinco anos, tem-se situado entre os 10 e os 12 milhões de euros, apresentando uma boa autonomia financeira.

Quanto a fontes de financiamento, já participou em programas públicos, nomeadamente em 2015 e 2016, num projeto Vale Inovação, no âmbito do Portugal 2020, com o objetivo de promover uma cultura de inovação orientada para os



objetivos estratégicos da organização. A candidatura, financiada pelo Compete 2020, União Europeia e FEDER, visou uma implementação de metodologias de inovação, bem como pela adoção de políticas de responsabilidade social consistentes e reais.

É desde 2009 classificada pelo IAPMEI (Instituto das Pequenas e Médias Empresas), como Empresa Líder. Da mesma forma, face à excelência dos seus resultados dos exercícios em 2009, 2012 e 2015, nos mais variados domínios, foi a empresa distinguida com a classificação de "PME Excelência".

As tecnologias de informação têm uma importância fundamental no sucesso da Gabritex, tendo um ERP implementado, com um departamento de sistemas de informação interno, coadjuvado por entidades externas.

Já na Investigação & Desenvolvimento, os clientes é que ditam a sua necessidade pois mediante a necessidade identificada, a empresa procura adaptar-se ao solicitado produzindo de acordo com a vontade do cliente.

A Gabritex está certificada pela Norma ISO 9001:2015, mas independentemente desta certificação, em todo o processo produtivo procede-se às verificações necessárias tendo em vista a maior qualidade no produto final. A observância de princípios tendentes a essa qualidade é uma regra imposta na empresa, em cumprimento aliás de normas de procedimentos a que estão obrigados por certificação de organismos reconhecidos internacionalmente.

As empresas que cooperam na produção dos seus artigos encontram-se igualmente obrigadas a um conjunto de certificações, para garantia da boa qualidade.

## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

O primeiro e principal fator, derivou de um cliente inglês. Depois, foi via da constante receção de agentes de têxteis no mercado nacional e internacional.

Além disso, participam em várias feiras nacionais e internacionais (Nova Iorque, Paris, Londres, Madrid...).

Acresceu a participação em eventos como o convite da Element Clothing Skateboards and Shoes, onde o sector comercial da Gabritex esteve presente na conferência mundial que celebrava a comemoração dos 25 anos de existência da marca. O evento denominado de "Made to Endure Since 1992" foi realizado no Village Underground em Lisboa.



Para a Gabritex, a participação nestes eventos representa a possibilidade de interação com os principais representantes e distribuidores da marca na Europa, permitindo a partilha de ideias, o cimentar de competências, o reconhecimento de padrões de qualidade cada vez mais exigidos, bem como acompanhar as tendências de mercado.

Estas possibilidades de contacto direto com o cliente são sempre encaradas com grande otimismo pela Gabritex, vendo nelas a possibilidade de agarrar novas oportunidades que permitam o aumento de sucesso e reconhecimento da empresa.

### 3. Barreiras à internacionalização

Não foram sentidas barreiras específicas no processo de internacionalização.

### 4. Estratégia de entrada

O método de entrada usado no processo de internacionalização foi a venda direta aos clientes.

Não foi necessária uma preparação específica, dado que a Gabritex entrou neste processo em resposta a agentes locais, primeiro com enfoque em produtos de roupa interior e, depois, em produtos de desporto.

No tocante à adaptação da oferta, os produtos ou serviços adaptam-se sempre às exigências dos clientes.

Quanto à comercialização internacional, a Gabritex não tem vendedores no mercado internacional.

Os países para os quais comercializam são a França, Suécia, Itália, Espanha e Alemanha, para onde produzem para as mais prestigiadas marcas mundiais, com um elevado grau de satisfação das mesmas.

A seleção dos mercados externos resultou de uma oportunidade, através de um cliente.

### 5. Marketing

#### A Gabritex não tem marcas que sejam propriedade da empresa.

A sua produção assenta numa vasta gama de produtos sportswear para homem, senhora e criança, que utilizam como matéria-prima todo o tipo de malhas circulares, com estampagem à peça ou a metro, com ou sem bordados ou aplicações, mas acima de tudo adaptam o seu produto às necessidades dos clientes e dos seus mercados, trabalhando com grandes clientes internacionais.

Para isso contam com mais de 25 anos de experiência no desenvolvimento destes produtos e com um grau de exigência muito elevado por parte dos clientes.

Dispõem, ainda, do mais moderno equipamento em todo o processo de fabrico, desde o corte computadorizado ao embalamento automático.

A Gabritex diferencia os seus produtos face à concorrência, quando, no ciclo de produção, utiliza vários tipos de malhas e combinações de diferentes composições nas percentagens pretendidas. Entre as quais se destacam: Felpas americana e italiana; Ribs; Jersey; Piquet; Jacquard; Termocolados; Interlock e Polar.

Além disso, em todo o processo produtivo, procedem às verificações necessárias tendo em vista a maior qualidade no produto final. A observância de princípios tendentes a essa qualidade é uma regra imposta na empresa.

O ciclo de vida dos produtos depende do cliente. Normalmente a vida de um produto refere-se a uma estação. Produtos para verão e produtos para inverno.

O sistema de transporte para fazer chegar os produtos aos clientes é terrestre, sobretudo por camião, sendo uma das principais vantagens do produto a rapidez dos prazos de entrega.

A estratégia de preço adotada, tem em conta o custo das matérias-primas e os outros fatores de produção, sendo que a concorrência afeta negativamente a estratégia de preços, enquanto o cumprimento e a rapidez na resposta afetam positivamente.

No que diz respeito à produção, a tecnologia e a automatização do setor de produção adaptam-se às necessidades de evolução do momento.

No que respeita aos canais de distribuição, dado que não vendem ao público, os canais de distribuição são os seus clientes.

#### Comunicação/Serviços/Clientes

No âmbito da comunicação, os meios publicitários usados para comunicar com os clientes são: email, telefone e visitas diretas aos/dos clientes, sendo grande a importância que a publicidade tem no sucesso da empresa.

Existe um estudo de avaliação da comunicação, que é desenvolvida internamente.

Não existem serviços associados à comercialização dos produtos, uma vez que quando o produto é feito já está vendido.

A relação que estabelecem com os clientes é de primordial importância, até porque a qualidade é uma exigência da Gabritex, mesmo em relação ao cumprimento dos prazos de entrega, e a fidelização do cliente é o objetivo e para isso estabelecem vários princípios:

- O sucesso depende da escolha de parceiros estratégicos com um objetivo partilhado de satisfação do cliente, apoiando-se numa relação sustentada pela experiência e confiança garantindo assim benefícios comuns;
  - O resultado do produto final assenta na mão-de-obra qualificada capaz de transparecer no seu trabalho a formação contínua e os valores que a empresa lhes transmite;
  - A competitividade da empresa tem que ser assegurada com um controlo de custos cada vez maior, diminuindo os desperdícios de tempo e de materiais;
- Existe um elevado grau de fidelização dos clientes, sendo que alguns se mantêm há mais de 20 anos.

### 6. Considerações finais

A Gabritex não dispõe de marca própria e não comercializa os seus produtos em Portugal. Todos os produtos são para exportação. Alguns dos seus clientes tradicionais situam-se em França, na Suécia, em Itália, em Espanha e na Alemanha, produzindo para as mais prestigiadas marcas mundiais, com um elevado grau de satisfação destas. É, por isso, uma empresa moderna, com uma vasta experiência e uma referência importante na indústria de confeção em Portugal.



**Setor/Domínio:** Cultura, Criação e Moda  
**CAE:** 46410 - Comércio por grosso de têxteis  
**Constituição:** Anos 70  
**Volume de negócios 2016:** 4.626.305,00€  
**Localidade:** Mogege - V. N. Famalicão  
**Contactos:** 252 990 670  
**Site:** www.sonicarla-europa.com  
**Email:** info@sonicarla-europa.com

## 1. Informações sobre a empresa

A Sonicarla Europa-Têxteis, S.A., denominação atual e registada em 2012, é uma sociedade anónima com sede em Mogege, V. N. Famalicão constituída em 2009, com a denominação Sonicarla- Comércio Internacional, S.A, sendo a sua atividade principal o fabrico e comercialização de produtos têxteis, importação e exportação.

O projeto empresarial que é hoje a Sonicarla, tem origem na empresa Malhas Sonicarla, S.A fundada em 1974, que se dedicava essencialmente ao vestuário têxtil tradicional.

Em função da visão do seu Fundador, foi realizado um profundo investimento em maquinaria e know-how em 2000 que expandiu a sua atividade desde essa altura, sendo a primeira empresa nacional a trabalhar o vestuário seamless.

A atual empresa nasce assim da capacidade de visão de identificar tendências de futuro, de um grande investimento tecnológico e de aliar conhecimento e experiência acumulada de várias décadas na indústria Têxtil.

Da empresa têxtil tradicional ficou-lhe apenas o nome herdado de 1974, quando o Fundador lhe deu o nome das filhas. Hoje, a empresa é uma referência no sector têxtil ao nível da organização, dos RH e da tecnologia que integra. Especializada no vestuário seamless o seu target vai desde o desporto, ao sportswear, fashionwear, underwear, e sobretudo athleisure.

A elevada tecnicidade de inovação dos seus produtos, fazem com que seja de facto uma empresa de referência com inúmeros casos de sucesso. Especializada no segmento desportivo de alta competição, é escolhida por grandes atletas nacionais e internacionais. Participar da vitória do campeão olímpico norueguês de canoagem Eirik Veras Larsen ou acompanhar o ultramaratonista português Carlos Sá são grande motivo de orgulho para a Sonicarla.

A atual Administração e equipa Diretiva delinearam uma estratégia que valoriza e aprofunda a aposta no vestuário Seamless como uma oportunidade num nicho de mercado, que é perfeito para levar a empresa a um novo nível, levando a uma inovação, qualidade e excelência sem precedentes.

O conceito contínuo é reconvertido para o desenvolvimento de têxteis técnicos que une a funcionalidade ao desempenho.



A Sonicarla apresenta como atividade principal o desenvolvimento e fabricação de vestuário técnico e/ou funcional, estando dotada de uma capacidade tecnológica distribuída por várias áreas: tecelagem, termofixação, tinturaria, confeção, embalagem e laboratórios de apoio às áreas mencionadas.

Tal capacidade, para além de uma elevada versatilidade, eficiência e produtividade, permite o controlo e autonomia de todo o processo de desenvolvimento e produção dentro do mesmo perímetro fabril. Resumindo, trata-se de uma empresa verticalizada que realiza toda as suas operações in-house.

As suas instalações, com uma área total de 3.550m<sup>2</sup>, foram sujeitas a investimentos constantes em termos de modernização e expansão da capacidade de produção e de conforto dos seus colaboradores.

Relativamente aos Recursos Humanos, a empresa é constituída por 144 colaboradores, existindo ação formativa regular dos RH em vários setores, nomeadamente preparação específica para o processo de internacionalização.

A sua estrutura está definida no seu Organograma, estando também definidos procedimentos para a sua política de recrutamento e de avaliação de desempenho.

Com políticas sustentáveis de crescimento e gestão anuais voltadas para a diferenciação e a inovação, a empresa duplica a sua faturação de 2012 para 2013, passando de 2,8 milhões de euros para 4,1 milhões de euros.

No que se refere a fontes de financiamento estas passam essencialmente por: Capital Próprio; Banca e Financiamentos Públicos tais como Portugal 2020; IAPMEI e Centi.

No âmbito da Investigação & Desenvolvimento, a sua estratégia passa cada vez mais pela aposta na Inovação, seja dos seus produtos, seja dos seus processos de fabrico com foco na eficiência e na sustentabilidade.

Considerando que a empresa trabalha numa área muito específica da Indústria Têxtil e Vestuário, o seamless, e que os seus clientes principais são originários de mercados externos maduros, onde o lifestyle e as preocupações ambientais são preocupações fundamentais, pretende-se com esta estratégia posicionar a empresa cada vez mais como um parceiro das maiores marcas mundiais e dos clientes finais mais exigentes.

Ciente de que a Inovação é um processo contínuo e da necessidade de desenvolver produtos e processos diferentes e diferenciadores, foram entretanto estabelecidos e estão ainda em fase de estabelecimento, os seguintes protocolos: ISEP (Instituto Superior de Engenharia do Porto); INL (Instituto Ibérico de Nanotecnologia); UM (Universidade do Minho); CATTTC (Centro de Apoio à Transferência

de Tecnologia e de Conhecimento); 2C2T (Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil); CENTI (Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes).

Esta ligação a Universidades tem Centros de I&D tem como objetivo dotar a empresa de condições para se afirmar no mercado nacional e internacional como uma empresa altamente inovadora.

Para a consubstanciação desta estratégia a empresa criou recentemente a função de Diretor de Marketing e de Inovação e uma das suas primeiras medidas, foi constituir o GTI - Grupo de Trabalho de Inovação, que envolve RH da empresa desde a produção até à Administração e que visa traçar o rumo da inovação da Sonicarla em função da estratégia da administração que assenta em dois eixos: Melhoria nos processos internos da empresa (Eficiência energética e sustentabilidade); Inovação em Desenvolvimento de Produtos (Desenvolvimento de produtos inovadores através de novos materiais, inclusão de sensores, etc...).

Possui um laboratório integrado nos controles e monitores de produção, através de vários testes, tudo do fio ao produto final, garantindo propriedades de solidez, resistência e estabilidade dimensional. Os testes são realizados de acordo com as especificações do cliente, atendendo aos padrões internacionais de qualidade.

Com o CITEVE trabalha sinergias comuns em projetos de áreas têxteis relacionados com a inovação. Esta entidade também promove fóruns mundiais e vitrines de produtos inovadores com um alto nível de diferenciação, que a Sonicarla frequenta regularmente.

A Sonicarla considera essencial a excelência de produtos e serviços, vindo a certificação como forma de conduzir procedimentos mais eficientes. Assim, encontra-se certificada pelas normas de Qualidade ISO 9001 e Ambiente ISO 14001.

Com uma profunda preocupação com a pegada ecológica, não só respeita as certificações, mas também se esforça para selecionar matérias-primas menos nocivas para o meio ambiente. Portanto, no desenvolvimento atual, destaca-se o uso, em grande escala, de fibras naturais e recicladas, bem como o uso, na maioria dos casos, de consumíveis de tingimento biodegradáveis. Com o uso desses programas ECO, pretende-se minimizar possíveis impactos ambientais.

Para consolidar esta estratégia e dar continuidade ao crescimento dinâmico da empresa, obteve a certificação STEP BY OEKO-TEX®, produção têxtil sustentável com o nível 3.

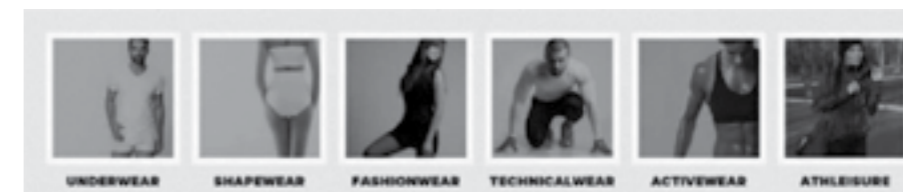
## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

Desde a sua criação que a Sonicarla é uma empresa exportadora. Nos últimos anos, devido à constante evolução e crescimento tem desenvolvido uma excelente carteira de clientes, contando com marcas de grande notoriedade e consumidores finais conceituados nas áreas do desporto, na procura de produtos na vanguarda da tecnologia, diversidade na oferta de artigos, design e qualidade.

Os seus produtos são desenhados para ajudar os clientes a potenciar as suas performances, oferecendo produtos de grande qualidade e inovação tecnológica. O cliente procura inovação, performance e design pelo que os produtos são pensados em conjunto com as necessidades dos atletas/usuários. Tem investido por isso na contínua resposta a este nicho nos variados mercados internacionais da alta competição, reforçando especificamente a atuação em mercados Europeu/intracomunitário e nos Estados Unidos e Canadá.

Os fatores que mais conduziram à internacionalização foram o apoio de enti-



dades oficiais, sobretudo para a ida a feiras e a outros eventos e também o fator económico: em busca das vendas; procura de mercados específicos, para vender muito e de forma global.

## 3. Barreiras à internacionalização

Considerando que os seus mercados principais são intracomunitário e USA não consideram haver barreiras significativas à internacionalização nesses dois mercados. No entanto, e pensando no futuro, gostariam de trabalhar os mercados Asiáticos e Mercosul, nesses e em particular dentro do Mercosul o Brasil, existem inúmeros entraves à internacionalização/ exportação, nomeadamente taxas alfandegárias muito altas que deverão ser trabalhados pelas entidades responsáveis no sentido de serem agilizados.

## 4. Estratégia de entrada

Como estratégia de entrada em novos mercados externos, a Sonicarla recorreu essencialmente a parcerias, sendo a entrada no mercado selecionado precedida de um estudo de mercado que engloba o estudo cultural, económico e concorrência. Realizam também feiras e visitas internacionais. Além disso, recorrem à venda direta aos clientes e também a filial ou loja.

Os países ou zonas económicas para os quais comercializam ou têm representação são essencialmente Europa, EUA e MERCOSUL, sendo a seleção dos mercados externos precedida de um estudo específico e/ou de uma oportunidade.

Para a comercialização internacional está definida uma equipa de vendas que foi selecionada pelo seu grau de know-how.

A Sonicarla aposta particularmente na consolidação dos mercados do Norte da Europa onde o lifestyle e preocupações ambientais são uma presença constante e solidificada no seio da população, exemplo da Alemanha, Áustria, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Islândia.

No futuro, tencionam aumentar o volume de vendas, através do reforço nos mercados em que atuam e da prospeção e conquista de clientes e segmentos de mercado internacional.

Ser uma empresa de vanguarda no têxtil técnico e funcional, que compreende as necessidades dos atletas e alia a performance e o design às peças produzidas, contribuirá para aumentar exponencialmente as suas capacidades no mercado do vestuário técnico.

## 5. Marketing

As marcas da Sonicarla são as seguintes: Feel Fine; We are seamless e WAS. A primeira está ligada ao Underwear, a segunda é uma marca institucional e a W.A.S. é a marca da empresa para as feiras. Todas estão perfeitamente adaptadas ao mercado internacional.



As famílias e linhas de produtos principais são a roupa íntima; shapewear; roupa de moda; vestuário técnico; vestuário casual, entre outros...

As peças podem responder imediatamente às solicitações constantes de cada área de ação dentro dos segmentos Underwear, Shapewear, Fashionwear, Technicalwear, Activewear e Athleisure.

O ciclo de vida dos produtos é de vários anos, destacando-se no mercado pela sua tecnologia e forma de criação, mas são lançadas duas coleções por ano.

A empresa realiza estudos de mercado para variados fins como avaliar a concorrência; identificar as necessidades dos clientes e identificar que características incorporar nos produtos.

Quanto ao sistema de transporte para fazer chegar os produtos aos clientes, este depende do cliente em si e obviamente, das várias localizações geográficas.

As tecnologias de informação têm uma grande importância no seu sucesso, desde a organização interna, à gestão da produção, até a divulgação da empresa, existindo mesmo um departamento de sistemas de informação interno.

No que se refere à produção, a empresa dispõe de tecnologia e automatização associadas e a capacidade tecnológica é distribuída entre tecelagem, confeção de calor, tingimento, confeção, embalagem e o laboratório que suporta todas essas áreas. A tecnologia dada a cada peça é que a torna única aos olhos do consumidor.

Na produção é dada prioridade às fibras naturais e aos fios reciclados que permitem a simbiose entre o conforto, o bem-estar e a capacidade de adquirir o tecnicismo exigido de cada peça, para trabalhar nas diferentes áreas de ação.

É uma empresa 100% vertical o que lhe confere uma versatilidade e flexibilidade únicas em termos de horários, rigor máximo e controle de qualidade em todas as etapas do produto.

A produção contínua, 24h por dia, utilizando 40 teares circulares (do líder mundial de máquinas sem costura), permite uma capacidade média atual de cerca de 100.000 peças por mês.

A vantagem competitiva diferenciadora que advém do sistema de produção interno é a sua rápida resposta, associada a uma maior eficácia e eficiência e produtividade, bem como o controlo completo e autonomia de desenvolvimento e processos de produção.

Na empresa há um controle de qualidade durante todos os processos.

A Sonicarla segue lemas como: "Nós respiramos a inovação"; e "Na Sonicarla Europa, a inovação é o motor que nos move.". Percebe-se assim o quão essencial é a inovação, pois é o que permite à empresa crescer em termos de competitividade e também agregar valor para os seus produtos.

Pesquisando constantemente, desenvolve, com os seus parceiros nacionais e internacionais, novos métodos e matérias-primas, especialmente fios técnicos, o que lhe permite cumprir o compromisso de estar sempre na vanguarda das soluções diferenciadoras que dão uma vantagem competitiva para os seus clientes antes do consumidor final.

Mas a inovação não é apenas para as suas peças, pois também estão continuamente comprometidos em diferenciar a sua produção, design de produtos e processos de produção, bem como inovação tecnológica e equipamentos de topo de gama.

#### **Comunicação/Serviços/Clientes**

No âmbito da comunicação, os meios publicitários usados para comunicar com os clientes são essencialmente o site da empresa e as redes sociais. Um meio também utilizado é a participação em feiras e outros eventos, tendo a publicidade uma grande importância no sucesso da empresa.

A comunicação é desenvolvida internamente e direcionada para os intermediários no canal de distribuição, sendo os seus resultados medidos, mediante um plano de comunicação existente na empresa.

A Internet e o Mobile têm tido um impacto enorme na performance da empresa pois os clientes conhecem a empresa por essa via.

A política genérica para os sistemas de informação pretende garantir a segurança da Informação fora e dentro da empresa, disponibilizando o sistema informático a qualquer hora.

A Sonicarla estabelece uma relação de grande proximidade com os seus clientes, satisfazendo as suas necessidades ao responder com profissionalismo ao solicitado, sendo, por isso, o grau de fidelização muito elevado.

#### **6. Considerações finais**

A Sonicarla tem um elevado compromisso com a inovação, entendendo que o elemento chave do seu sucesso é o desenvolvimento de soluções que satisfaçam os clientes mais exigentes.

A empresa tem uma grande preocupação com as questões ambientais pelo que todos os processos e instalações de produção estão equipados com os meios para reduzir os impactos ambientais, atuando de forma a evitar a poluição, reduzindo o desperdício produzido, o consumo de energia e possibilitando o uso sustentável dos recursos procurando minimizar a pegada ecológica. Porque "... na Sonicarla Europa sabemos o quão importante é pensar sobre o futuro!"

A Sonicarla é hoje uma empresa de futuro, empenhada e determinada em manter o lugar de referência na Indústria Têxtil de Vestuário Nacional e Internacional.



**Setor/Domínio:** Cultura, Criação e Moda  
**CAE:** 13201 - Tecelagem de fio do tipo algodão  
**Constituição:** 1971  
**Volume de negócios 2016:** 56.049.317€  
**Localidade:** Nespereira - Guimarães  
**Contactos:** 253 560 700  
**Site:** www.lasanet.pt  
**Email:** lasa.geral@lasanet.pt

## 1. Informações sobre a empresa

Da LASA ao Grupo LASA

Fundada por Armando da Silva Antunes em 1971, a LASA é uma sociedade anónima de base familiar onde a família exerce funções de gestão e administração apoiados por um adjunto profissional.

Após alguns anos a laborar na área do comércio, mais especificamente na venda de lenços de bolso e panos de cozinha, em 1980 arrancou com um projeto industrial dedicado exclusivamente à produção de atalhados em felpo para o banho.

Desde então, durante mais de 30 anos, a LASA fundou e adquiriu empresas, numa política contínua de solidificação, criação de massa crítica, dimensão e procura de novas oportunidades, o que lhe permitiu ter hoje uma oferta ampla e complementar em tudo o que são produtos têxteis para a casa.

Alavancada por esta dinâmica de sustentação e crescimento surgiu, assim, o Grupo LASA que é hoje constituído pelas empresas: LASA, FILASA, FILASA ER, LUZMONT e A&A – Home Collection.

Todas as empresas do Grupo estão situadas em Guimarães, no coração da indústria têxtil, e todas possuem um parque de máquinas moderno, assente numa política de investimentos permanente, empregando mais de 800 pessoas e ocupando uma área coberta de cerca de 40.000 m<sup>2</sup>.

A excelência nos processos de criação e inovação, a sua capacidade produtiva, a plataforma logística criada e a dinâmica comercial desenvolvida e implementada, em resumo o “know-how” adquirido ao longo dos anos, foram, e são, os fatores de sucesso dos negócios do Grupo LASA.

A preocupação constante com a inovação demonstra a importância atribuída à Investigação e Desenvolvimento tanto que tem um departamento próprio de I&D, alocando cerca de 2% ao setor. Em simultâneo, procuram sempre desenvolver parceiras com entidades do sistema científico nacional, como universidades ou centros tecnológicos, por forma a desenvolver ideias criadas pelo seu núcleo de I&D.

Os resultados líquidos têm sido muito positivos e o seu volume de negócios nos últimos 3 anos superior a 55 milhões de euros (2014: 55.594.146€; 2015: 56.528.775€; 2016: 56.049.317€).



No que se refere a fontes de financiamento estas passam por capital próprio, banca e financiamentos públicos através dos programas comunitários de apoio às empresas.

Participaram nos seguintes programas públicos: Portugal 2020 em projetos de inovação e I&D; AICEP e IAPMEI (internacionalização) e PME Investimentos.

Relativamente aos Recursos Humanos, o Grupo tem, atualmente, mais de 800 colaboradores e a sua estrutura está devidamente definida no seu Organograma assumindo uma estrutura Funcional Clássica.

Para a LASA, a experiência na área e a preparação académica são fundamentais para o desempenho de cargos de chefia em cada departamento.

O recrutamento não é só uma política, mas um compromisso de longo prazo com as pessoas. Recentemente realizou-se uma gala de aniversário onde foram homenageados 175 trabalhadores com mais de 25 anos de colaboração.

No âmbito da avaliação de desempenho os trabalhadores são avaliados anualmente pelos seus superiores hierárquicos.

A Qualidade e a Inovação enquadram-se na sua estratégia de consolidação de mercados, exploração de novas ideias, produtos, serviços e são processos de melhoria contínua, baseados nos seguintes princípios: Fidelizar os seus clientes, promovendo a sua satisfação e Incentivar os seus colaboradores a participar proativamente na inovação, levantamento e identificação de ideias inovadoras e das causas das não conformidades, avaliando metodologias de trabalho, promovendo a melhoria contínua do seu sistema de gestão integrado.

A LASA tem as seguintes certificações: norma ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade). Esta certificação é a prova real do seu esforço contínuo numa política de melhoria e tem um papel impulsionador da organização para novos patamares, como por exemplo, na sua relação com os fornecedores e na forma determinada como encara a inovação, monitoriza os processos e as respetivas atividades e como gere a não qualidade; a OEKO-TEX® Standard 100; a GOTS e também são certificados pela NP4457 (Sistema de Gestão IDI), a qual lhes permite, entre tantas outras vantagens, sistematizar todas as suas atividades de IDI e melhorar a sua imagem organizacional e competitividade.



## 2. Processo de internacionalização

### Fatores que conduziram à internacionalização

Após a sua afirmação exclusivamente no mercado nacional, durante dois anos, a empresa teve como primeira experiência internacional a Bélgica, em 1973. Somente em 1979, decidiu expandir os seus negócios para o Reino Unido, França e Noruega, que manteve em consolidação até 1985.

Com a entrada de Portugal para a CEE, em 1986, e como consequência natural do alargamento do mercado interno europeu, foi então possível começar a fazer negócios em Espanha, Alemanha e Itália, que rapidamente passaram a ser mercados muito importantes. A partir de 1999, começou a exportar para os EUA e o Canadá, a que se juntou mais tarde o México. Os negócios com os Países Nórdicos iniciaram-se bem cedo, em 1979, essencialmente com a Noruega, à qual se foram juntando paulatinamente a Suécia, a Finlândia e a Dinamarca.

O Grupo LASA opera com estrutura própria em Espanha e na Alemanha, desde 1999 e 2000, respetivamente. Possui, ainda, delegações comerciais em França, Itália, Reino Unido e Suíça, devidamente preparadas para responder a qualquer solicitação, com qualidade e rapidez.

Numa busca constante de adaptação às necessidades e exigências dos mercados, para além das filiais criadas e delegações já existentes em alguns mercados externos, acabou por se tornar uma referência incontornável em toda a Europa e em muitos outros países espalhados pelos 4 cantos do mundo.

## 3. Barreiras à internacionalização

Inicialmente foram as quotas que limitaram a capacidade de exportar da LASA. Com a adesão de Portugal à CEE e com a Globalização, a situação melhorou, mas continuam a existir, por exemplo, nos países do Mercosul onde se encontra o Brasil, tarifas exorbitantes e claramente impeditivas da abordagem a essa zona do Globo.

Apesar das barreiras com as quais se deparam, comercializam ou tem representação na Europa e em muitos outros países espalhados pelos 4 cantos do mundo.

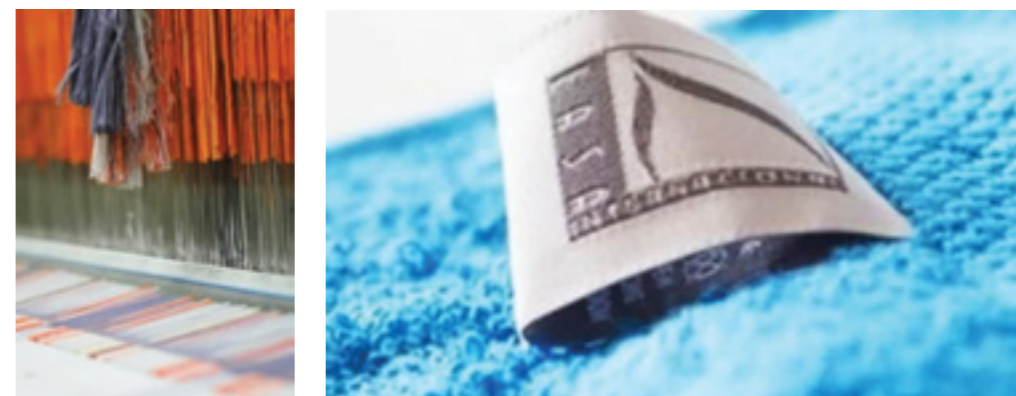
## 4. Estratégia de entrada

As estratégias de entrada passam pela Venda direta aos clientes e que resulta essencialmente da presença em feiras e do esforço dos comerciais internos; também o recurso a representantes ou distribuidores que é a alternativa mais usada, visto que estão em contacto permanente com o mercado e são quem melhor pode fazer a ponte com os clientes; também recorrem a Franchise, parceira ou consórcio pois têm filiais atualmente em Espanha e Alemanha, as quais são essencialmente para servir o retalho;

A seleção dos mercados externos resultou de diversos fatores como a presença em feiras, contactos com agentes, mas acima de tudo da oportunidade e não de estudos específicos.

Para identificar e selecionar os mercados externos a empresa começa por fazer uma análise ao poder de compra uma vez que nos segmentos em que se encontra não faz sentido abordar países como, por exemplo, alguns do Continente Africano, cujo PIB per capita é extremamente reduzido.

Para a entrada no mercado são importantes vários estudos (de ordem cultural, económica, concorrência, entre outros), mas os gostos desse mercado e standards



são essenciais para o sucesso.

No têxtil-lar cada mercado tem a sua especificidade, seja nas medidas, seja nas cores ou nos padrões e desenhos. Pelo que tem obviamente que se adaptar todas as variáveis indicadas por mercado.

Existe uma equipa de vendas internacional, sendo os vendedores afetados por regiões havendo, desde logo, uma separação natural devido à língua.

O seu acompanhamento é efetuado por um diretor comercial que faz reuniões periódicas no sentido de unir a equipa em torno de um objetivo global sendo que lhes são atribuídos prémios por objetivos.

A seleção de vendedores para o mercado internacional é feita por entrevistas onde são escolhidas as pessoas com mais potencial, dado que passam por um processo de rotação em posto de trabalho e aprendizagem até que possam atingir a posição de comercial.

## 5. Marketing

O Grupo LASA foi crescendo de forma estruturada e, ao mesmo tempo, foi diversificando a sua oferta de produtos e mercados, o que lhe permitiu ser considerado, atualmente, um dos mais importantes traders a nível nacional e europeu: nos fios - crus e tintos, e em todos os produtos para a casa - banho, cama, mesa e decoração e, ainda, robes e roupões de banho, produtos diversos para bebé (vestuário, cama e banho) e toalhões e lençóis de praia.

Aliado a esta especialização, e como resultado duma constante dinâmica comercial, sempre adaptada às tendências e exigências dos mercados e seus consumidores, pensou e prontamente avançou com o registo de algumas marcas próprias, por ex.: a Lasa Internacional, Kleinman, Lasarito, Blumara, La Granja, as quais alavancou com outras marcas licenciadas, fruto e resultado de acordos específicos com estilistas e designers de moda com reputação internacional, por ex.: WAM-SUTTA.

As marcas que fazem parte do portfólio do Grupo LASA foram criadas para responder às necessidades e gostos dos clientes em cada mercado, em função das tendências e do poder de compra dos consumidores. O caso das licenças da Rosina Wachtmeister e da Guy Laroche são distintos, pois enquanto a primeira tem um mercado abrangente e popular pelo design e intensidade das cores, a segunda está direcionada exclusivamente para um segmento alto do mercado, para clientes com gosto mais conservador e mesmo clássico.

De todas estas marcas e licenças, o Grupo LASA possui coleções próprias, pensadas, criadas e renovadas de 6 em 6 meses no seu departamento de I&D, as



quais prontamente produz para depósito como stock permanente, que depois lhe permitem servir todos os clientes e mercados no mais curto espaço de tempo.

Esta capacidade produtiva e gestão logística permitem-lhe apresentar aos seus clientes um serviço altamente diferenciador, dar-lhes respostas prontas e fazer-lhes entregas nos mais diversos países e filiais em tempo record.

Neste momento o Grupo tem uma marca guarda-chuva, a LASA HOME, onde aglomera vários segmentos que representam marcas produto.

Todas as marcas do grupo se posicionam num segmento médio/alto, e onde algumas são licenças específicas vocacionadas para mercados pré-determinados e de acordo com os gostos desses mesmos mercados.

Visto que o foco esteve sempre voltado para a qualidade e para a diferenciação, as marcas funcionaram essencialmente como um foco de diferenciação.

As famílias e linhas de produtos principais da empresa são: Banho; Cama; Cozinha; Hotel e Spa; Criança; Mesas; Praia; Sauna.

No que se refere ao ciclo de vida dos produtos, a LASA tem produtos intemporais, como as toalhas lisas, e produtos de estação como são as coleções de jacquard.

Os fatores diferenciadores dos produtos face à concorrência são a qualidade das matérias traduzida no toque e na durabilidade dos produtos, assim como os desenhos sempre inovadores, além disso, é a sua relação qualidade preço acima da média.

Os novos produtos, são idealizados pelo departamento de criação da empresa, que estuda tendências e materiais no sentido de conseguir permanentemente estar na linha da frente; são selecionados por um alargado painel que conta com comerciais, agentes dos mercados e alguns clientes; são lançados em catálogos semestrais; são avaliados no final de cada coleção/estação.

As tecnologias de informação são fundamentais no sentido de sistematizar toda a informação fundamental no apoio à tomada de decisões, assim como o controlo de operações, produção, entre outras. Como tal, têm um departamento de sistemas de informação interno e sistemas de controlo de produção e logística voltados essencialmente para a facilitação e simplificação do trabalho, assim como controlo e segurança dos dados.

A LASA tem tirado cada vez mais partido das tecnologias principalmente com os comerciais, agentes e filiais que estão distantes da informação e com um simples tablet têm hoje acesso a tudo, desde consulta de stocks e clientes, até colocação de encomendas online.

No âmbito da produção, as tecnologias também são essenciais. Na tecelagem, por exemplo, tem instalado o dataloom um sistema de controlo total dos teares com controlo de produções, defeitos, eficiências, entre variadíssimos outros parâmetros. Na Tinturaria também tem todas as máquinas controladas por um sistema integrado que mede tempos, PH, temperaturas, pressão e outros parâmetros essenciais para o controlo do processo de acabamento, entre outras.

O grupo LASA procura assim estar permanentemente atualizada em termos de equipamentos tendo sempre a preocupação de investir em tecnologia que garanta acréscimo de qualidade e de eficiência energética. Em termos de automação tem a confeção totalmente automatizada, um setor no qual se torna cada vez mais difícil encontrar mão-de-obra.

O sistema produtivo é vertical integrando a empresa todas as fases do processo produtivo, desde a compra da matéria-prima até à venda através de lojas próprias.

Para a LASA, existem vantagens competitivas diferenciadoras que advêm do sistema de produção interno. Desde logo a capacidade em medir eficiências instantaneamente, o que lhes permite ver o seu posicionamento online. Para além disso, todo o controlo e acompanhamento do fluxo de produção são mais-valias para um serviço que hoje deve ser de excelência.

A empresa conta com armazéns logísticos sendo os transportes para clientes subcontratados.

O sistema de transporte, na maioria dos casos, é o rodoviário, mas também utilizam o marítimo para mercados como os EUA e o Japão.

A estratégia de precificação adotada, resulta muito de um ajustamento ao mercado tendo como base uma análise de custos muito criteriosa e o que mais afeta esta estratégia é o mercado do algodão (cotado em bolsa) e do EUR/USD, o qual afeta o preço das matérias-primas.

Os canais de distribuição que a LASA usa para fazer chegar os produtos aos consumidores finais são, essencialmente, venda ao retalho, lojas próprias e, mais recentemente, lojas online, estando a empresa muito satisfeita com a evolução do canal online.

As alterações ocorridas nos canais de distribuição nos últimos cinco anos prendem-se com a aposta no canal online, há cerca de 2 anos, o que gerou crescimentos impressionantes.

Para a LASA, a importância das equipas de vendas na comercialização dos produtos e serviços é fulcral, no sentido que são a face visível da empresa. Sendo todos os seus comerciais pessoas muito experimentadas que conhecem muito bem o processo e o produto e com os quais fazem formações periódicas.

As metodologias que usam para avaliar o resultado das atividades comerciais baseiam-se num conjunto de indicadores específicos que avaliam o crescimento de cada comercial em determinado mercado e a sua participação num objetivo global para a empresa.

Existe coordenação mensal com as equipas de vendas, bem como um acompanhamento regular no terreno aos vendedores.

### **Comunicação/Serviços/Clientes**

No âmbito da comunicação, os meios publicitários usados para comunicar com os clientes são, essencialmente, as feiras. Alguma comunicação é desenvolvida internamente e outra é subcontratada.

No que se refere aos serviços que estão associados à comercialização dos produtos estes são, essencialmente, uma garantia de qualidade e compromisso com um Caderno de Encargos, cuja importância é vista como fundamental para se ter uma garantia e assegurar aos clientes que caso exista algum problema pode contar com a empresa.

Procura ter sempre uma relação muito próxima com os clientes por forma a antecipar as suas necessidades e oferecer sempre produtos que os surpreendam pela positiva.

Embora reconheça que atualmente a maioria dos clientes são muito sensíveis ao preço, visto que se vive num ambiente muito competitivo, tem na sua carteira clientes que se mantêm desde do início da empresa.



## 6. Considerações finais

A missão da LASA passa por adotar uma atitude de excelência, procurando a plena satisfação dos clientes internos e externos. Consolidar a quota de mercado, através do controlo da qualidade e prazos de entrega adequados, de modo a criar uma base contínua e duradoura de satisfação dos clientes. Para tal, há a necessidade de apostar na máxima eficiência aliada à redução de custos.

# 4.

## CONCLUSÃO

*As empresas seleccionadas para integrarem o estudo “Minho - Capacitar para Internacionalizar” apresentam diferenças muito significativas entre si, quer pela sua dimensão ou volume de negócios, quer no que diz respeito ao setor ou domínio das atividades desenvolvidas. Perante esta diversidade também os processos de internacionalização descritos revelam abordagens diferenciadas e diferenciadoras ao mercado externo, que se traduziram em motivações e estratégias de entrada nos novos mercados, ora por vezes tradicionais e por outras muito inovadoras. Assim, o nível de complexidade e maturidade adquirido pelo processo de internacionalização é também ele variável entre o grupo de empresas analisadas.*

### Motivação para a internacionalização

Um aspeto que permite distinguir os diferentes estudos de caso prende-se com a forma como surgiu a ideia e a vontade de internacionalizar. Em alguns casos tratou-se de um processo gradual, realizado por etapas e após uma plena afirmação no mercado nacional (ex.: JCanhão, LASA, Gabitrex, ADCPB, Eticadata, Quinta dos Fumeiros), enquanto que houveram casos de empresas criadas apenas com vocação de internacionalização (ex.: Nka, Bfruit, INOVAFIL, Quality Tours).

Para além da forma como se estruturou o processo de entrada nos mercados externos, as razões e fatores que motivaram e influenciaram a internacionalização também distinguem as empresas. Desta forma, verificam-se casos em que as motivações foram reativas e casos em que estas são proativas. Por exemplo, na JCanhão tratou-se de um processo



reativo, uma vez que a internacionalização foi potenciada por referência de empresa portuguesa para a qual já havia fornecido soluções. Também a Gabitrex e Kiwi Greensun assumiram uma postura semelhante, a primeira referiu ter iniciado o processo em resposta a agentes locais, enquanto a segunda descreveu a seleção dos primeiros mercados externos como resultado de uma mera oportunidade. A Adega Cooperativa de Ponte da Barca distingue-se por ter sido o mercado da saudade a empurrar a empresa para a internacionalização. Para a Eticadata e Quinta dos Fumeiros o impulso da internacionalização surgiu da percepção de uma saturação do mercado português.

A postura mais proativa em relação à internacionalização foi assumida pelas empresas BFruit, LASA, ou INOVAFIL, onde foram levados a cabo estudos para prospeção de novos mercados e preparadas equipas de vendas para trabalhar o mercado externo.

### **Estratégias adotadas para a internacionalização**

Assistem-se a processos de internacionalização em que as empresas optaram por mudanças estratégicas na sua organização, caso da Nka que inicialmente se focou no mercado dos PALOP devido ao know-how e rede de contactos pré-existente, mas mais tarde reorientou-se de forma decidida para o mercado europeu, fruto da instabilidade política e económica vivida nos países africanos. A Tobogã, que inicialmente apenas recorria a estratégias convencionais para captar clientes estrangeiros, rapidamente assumiu estratégias proactivas, como a disponibilização de um Transfer no aeroporto do Porto para os locais de realização das atividades turísticas.

A exportação consiste na via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas empresas em estudo. No caso de duas das empresas têxteis em estudo, por exemplo, verifica-se que a Gabitrex apenas se suporta da exportação, não possuindo marcas próprias, nem lojas e equipas de vendedores internacionais. Por sua vez, o Grupo LASA com estrutura de colaboradores e espaços físicos no estrangeiro, recorre a franchising, parceria ou consórcio com as filiais que tem em Espanha ou na Alemanha.

### **Fatores potenciadores da internacionalização**

Um dos fatores comum à maioria das empresas que investiram na internacionalização prende-se com a aposta na Inovação, que se traduziu na criação de departamentos ou equipas com essa finalidade (ex.: JCanão, LASA, Eticadata) ou no estabelecimento de parcerias com universidades e centros de investigação (ex.: Nka, SoniCarla, Kiwi Greensun e Inovafil). De igual forma, a importância do investimento em tecnologias foi evidente na maioria dos casos analisados, em alguns casos por venderem ou publicitarem o seu trabalho em plataformas online, noutros por ser essencial no suporte à produção e também pela importância que assumem no suporte à gestão.

Um fator não diferenciador, mas comum a todas as empresas analisadas está associado à preocupação em obter certificação internacional a diferentes níveis: a maioria possui certificação do sistema de gestão da qualidade e, por exemplo, das 4 têxteis em estudo 3 possuem os seus processos produtivos certificados em diferentes âmbitos.

Relativamente a outros aspetos potenciadores da internacionalização, verificou-se por exemplo que apenas duas empresas possuem espaço físico internacional (Nka e LASA), e que dez tem equipas de vendas internacionais constituídas. A presença em feiras internacionais é também estratégia adotada pela maioria das empresas para se darem a conhecer no mercado externo.





## 5. BIBLIOGRAFIA

Instituto Nacional de Estatística. 2016. Anuário Estatístico de Portugal 2016. [online] Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=277187869&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277187869&PUBLICACOESmodo=2)



