



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Rui Filipe Lopes Soares

Estratégia comercial e desempenho de uma unidade de negócio

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Entidade de Acolhimento: Efacec Energia, Unidade de Negócio Transformadores
Orientador Académico: Prof. Doutor Filipe Coelho
Supervisor Profissional: Doutor José Manuel Carvalho

Coimbra, Junho 2018

Dedicatória

Ao meu afilhado, Martim.

Agradecimentos

Aos meus orientadores: Prof. Doutor Filipe Coelho, pelo conhecimento transmitido, enquanto Professor e orientador, pela disponibilidade, pela condução do meu relatório e sugestões disponibilizadas para melhorar a minha performance.

Ao José Manuel Carvalho, à Clara Salgado e ao Sebastião Menezes, pelo exemplo a seguir, enquanto pessoas e colegas, pela liderança e espírito de aprendizagem que transmitem diariamente, pelo comprometimento, pela capacidade interpessoal e por tudo aquilo que me proporcionaram, a oportunidade de trabalhar com eles em prol de um bem comum.

Aos restantes colegas de trabalho de departamento, Florisel, António Sarmiento, Daniela Sá, Nuno Rato, Ana Lopes, Célia Feliciano, António Sarsfield, Sérgio Gomes e todos os colegas do *Tendering* por a cada dia que passava demonstrarem que sem querer e sem saber, tive as melhores pessoas a caminhar lado a lado neste meu percurso profissional brindando-o com o melhor ambiente profissional.

Aos camaradas do almoço e também colegas de trabalho, Ariana, Diogo, Hélder, Joana's, Luísa, Pedro, Pedro Nuno, Soraia, Telma, Tiago e Vítor, por estarem prestes a conhecer alguém que mudará a vida deles para sempre,

À Efacec Energia por me ter dado a oportunidade de realizar o meu estágio curricular na Unidade de Negócios Transformadores.

Aos camaradas e companheiros de viagem neste mestrado, Amaru, Catarina, Diogo, Rodrigo, Zé Maurício... Jamais será esquecido.

À Regina e ao Serginho por demonstrarem que a distância é um mero pormenor, quando a amizade e o sentimento são transparentes e verdadeiros.

Aos amigos de infância, Inês, Kim, Cruz, Manel, Rocha e Samuel por provarem que não conseguimos deixar para trás, quem já está há 20 anos ao nosso lado em todos os momentos de forma incondicional.

Aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional, carinho, confiança, conselhos, compreensão, incentivo e dedicação em todos os desafios da minha vida. E por todos os dias demonstrarem que a: “Experiência não é o que nos acontece, mas o que fazemos com aquilo que nos acontece.” (Aldous Huxley) A toda a minha querida família, somos enormes e unidos. E mesmo existindo algumas adversidades no nosso caminho, proporcionaram sempre o melhor ambiente familiar.

Resumo

Atualmente, a globalização e o conseqüente aumento da concorrência nos mercados têm sujeitado as organizações a desafios estratégicos cada vez maiores. A par da inovação, o marketing é, hoje, um dos pilares da gestão do negócio. A estratégia de marketing visa a criação de uma resposta por parte da organização às condições competitivas e ao alcance dos seus objetivos organizacionais em mercados-alvo. Em mercados *business-to-business* as organizações procuram promover os seus produtos perante outras organizações, e dadas as particularidades quando comparado com o mercado *business-to-consumer*, a estratégia de marketing tem necessariamente as suas particularidades.

Este relatório, resultado do estágio realizado na Unidade de Negócio dos Transformadores da Efacec Energia, tem como principal objetivo responder ao desafio proposto pela empresa para a definição de uma estratégia comercial para a unidade de negócio com vista à melhoria da sua performance numa situação de estrangimento de mercado com a qual esta unidade de negócio se depara atualmente. Neste contexto, este relatório debruça-se em aspetos relacionados com a definição da estratégia de marketing e a sua relação com a estratégia organizacional. Foi proposta uma nova estratégia comercial para a unidade de negócio tendo sido definidas várias alavancas de melhoria comercial, das quais se destacam o aumento do *pipeline* comercial e a melhoria do aproveitamento comercial com vista à obtenção do objetivo primordial, o aumento do número de encomendas.

Apoiado pela literatura, este trabalho constitui uma análise crítica que pretende, através da visão obtida durante os quatros meses de estágio curricular, entregar ao seu leitor uma noção prática da importância da definição de uma estratégia de marketing em mercados *business-to-business*, bem como a sua importância para a estratégia global do negócio.

Palavras-Chave: Marketing; Business-to-business; Estratégia

Abstract

Globalization and the resulting increase in competition in the markets have now placed organizations under increasing strategic challenges. Alongside innovation, marketing is today one of the pillars of business management. The marketing strategy aims the construction of a response by the organization to the competitive conditions and the fulfillment of its organizational objectives in target markets. In business-to-business markets organizations seek to promote their products to other organizations, and given the specificities when compared to the business-to-consumer market, the marketing strategy necessarily has its particularities, too.

This report, as a result of the internship carried out in Efacec Energia Transformers Business Unit, has as main objective to respond to the challenge proposed by the company to define a business strategy for the business unit with the purpose of improving its performance in a highly competitive market that this business unit is currently facing. In this context, this report focuses on aspects related to the definition of the marketing strategy and its relationship with the organizational strategy. A new commercial strategy was proposed for the business unit, with several levers of commercial improvement being defined, among which the increase of the commercial pipeline and the improvement of the commercial use in order to achieve the primary objective, the increase in the number of orders.

Supported by the literature, this work constitutes a critical analysis that aims, through the vision obtained during the four months of curriculum internship, to give to its reader a practical notion of the importance of defining a marketing strategy in business-to-business markets, as well as its importance to the overall business strategy.

Keywords: Marketing; Business-to-business; Strategy

Lista de Figuras

Figura 1 – Antecedentes e consequências da orientação para o mercado

Figura 2 – Orientação de mercado

Figura 3 – Processo de planeamento estratégico

Figura 4 – O papel da estratégia de marketing na performance financeira da organização

Figura 5 – Processo de elaboração de uma estratégia de Marketing

Figura 6 – Ferramenta de análise de falhas

Figura 7 – Modelo de escolha de segmento-alvo

Figura 8 – Processo de segmentação, seleção e posicionamento de mercado

Figura 9 – Organograma Efacec Power Solutions

Figura 10 – Transformador de Potência.

Figura 11 – Aparelhagem de distribuição primária.

Figura 12 – Equipa de ‘Service’ em operação.

Figura 13 – Estação de Automação.

Figura 14 – Números do Exercício de 2016 Efacec Power Solutions.

Figura 15 – Evolução das encomendas nos anos 2015 a 2017.

Figura 16 – Valor de mercado da região das Américas no período 2016-2021.

Figura 17 – Valor de mercado da região Ásia-Pacífico no período 2016-2021.

Figura 18 – Valor de mercado da região Europa, Médio Oriente e África no período 2016-2021.

Figura 19 – Quota de mercado dos *players* no mercado dos transformadores

Figura 20 – Proposta de estratégia comercial

Figura 21 – Alavancas de melhoria comercial.

Figura 22 – Enquadramento das minhas tarefas na pirâmide das alavancas de melhoria comercial.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Evolução do mercado global de energia e transformadores.

Lista de Abreviaturas

- Business-to-Business - B2B
- Business-to-consumer (B2C)
- General Electric (GE)
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)
- Unidades de Negócio (UNs)

Índice

<i>Introdução</i>	3
Capítulo I – Enquadramento Teórico	7
1. <i>Revisão da literatura</i>	9
1.1. <i>Marketing – Definição e Conceito</i>	9
1.2. <i>Business-to-Business Marketing</i>	15
1.3. <i>Estratégia</i>	20
Capítulo II – O Estágio	36
1. <i>Objetivos do Estágio</i>	37
2. <i>O grupo Efacec</i>	38
2.1. <i>A Efacec Energia no grupo Efacec</i>	39
2.2. <i>-Direção Comercial de Produtos</i>	43
2.3. <i>Vendas e Recursos Humanos</i>	44
3. <i>Descrição de Atividades</i>	45
3.1. <i>Diagnóstico da Estratégia Comercial atual e principais resultados</i>	45
3.2. <i>Análise da evolução dos mercados de energia e de transformadores</i>	47
3.3. <i>Proposta de Estratégia Comercial global para a UN Transformadores</i>	54
3.4. <i>Implementação da Estratégia Comercial por Produto/Região e para as principais estratégias de Transformação</i>	58
3.5. <i>Avaliação da Estratégia nos primeiros 100 dias</i>	63
Capítulo III – Avaliação do Estágio	65
1. <i>Avaliação crítica</i>	66
1.1. <i>Avaliação do estágio</i>	66
1.2. <i>Avaliação da empresa: Aspetos a melhorar</i>	68
<i>Conclusão</i>	72
<i>Referências</i>	75

Introdução

Nos dias de hoje, as mudanças ocorrem a um ritmo elevado. O que hoje é um dado adquirido, amanhã poderá ser uma incerteza. A continuidade da estratégia de hoje é um risco. É necessária a implementação de novas estratégias.

Com o objetivo da criação de valor para os acionistas, as empresas definem objetivos em linha com as suas estratégias. Pôr em prática uma nova estratégia corporativa implica novos recursos e novas capacidades.

Fruto do avanço tecnológico com que a sociedade tem sido brindada, as empresas vêm-se cada vez mais inseridas em mercados globais onde a concorrência e a competição têm atingido elevadas dimensões. Em virtude dessa globalização, as organizações procuram obter vantagens competitivas sustentáveis tendo sido levadas a redefinir as suas estratégias de forma a serem bem-sucedidas.

A par da estratégia para a inovação, a estratégia para o marketing é hoje um dos pilares da gestão do negócio e ambos estão evidenciados pela sua importância capital na performance da organização (Han 1998). A natureza do conceito de marketing assenta na ideia de que a melhor forma de servir o cliente é através da satisfação das suas necessidades e desejos. O conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócio e a sua implementação pode ser medida por aquilo a que se chama ‘orientação para o mercado’ (Kohli e Jaworski 1990).

Uma organização assente numa ‘orientação para o mercado’ é uma organização focada na procura e satisfação das necessidades e desejos dos seus clientes através de seu portefólio de produtos.

No contexto de negociação entre organizações, o chamado ‘Business Market’, surge o conceito de Marketing Business-to-Business (B2B) (Fill 2005). À medida que o ‘business’ market tem elevado a sua importância, dada a sua taxa de crescimento e produtividade, este é cada vez mais importante e preponderante na estratégia da empresa.

A definição da estratégia global da organização é importante uma vez que os objetivos definidos requerem a utilização de recursos que são, geralmente, limitados. A definição de uma estratégia envolve a fixação de metas, as ações a realizar na prossecução dessas metas e os recursos que serão mobilizados para concretizar as ações (Simandan 2018).

A estratégia corporativa, a estratégia do negócio, juntamente com as estratégias das áreas funcionais, tal como a estratégia de marketing, interagem no sentido da obtenção de uma vantagem competitiva sustentável para a organização. É a confluência destas estratégias que determina a capacidade de um negócio em particular obter e sustentar uma vantagem competitiva (Varadarajan e Jayachandran 1999). Por sua vez, a vantagem competitiva influencia a performance de mercado, bem como a performance financeira da empresa (Varadarajan e Jayachandran 1999).

Neste contexto, surge este trabalho que foi desenvolvido ao longo de um estágio na Efacec Energia, mais concretamente na Unidade de Negócio (UN) Transformadores na Arroiteia, Matosinhos. O estágio surge no âmbito do programa *Academia Efacec*, com duração de 11 de fevereiro a 26 de junho de 2015, em regime de *full time*, sob orientação, na empresa, do Doutor José Carvalho (Diretor Comercial) e, académica, do Prof. Doutor Filipe Coelho.

O trabalho realizado no âmbito do estágio curricular, para obtenção do grau de mestre em Gestão, teve como principal objetivo a definição do papel da estratégia comercial na performance da UN. Nesse sentido, este estágio incidiu principalmente sobre a área comercial da UN Transformadores. Neste contexto, este trabalho revê aspetos relacionados com a definição da estratégia de marketing e a sua relação com a estratégia organizacional. Foi realizado um diagnóstico da estratégia comercial da empresa e os resultados que dela advieram, bem como uma análise dos mercados de energia e de transformadores onde a empresa atua. Com esses dados foi proposta uma estratégia comercial, bem como as medidas de implementação dessa mesma estratégia, culminando com uma avaliação dos resultados dessa nova estratégia.

Tendo em conta os objetivos do estágio e deste relatório, na primeira parte deste trabalho procurou-se fazer um enquadramento teórico com os conceitos mais relevantes para a execução deste trabalho, mais concretamente o conceito de marketing, especificando o marketing *business-to-business*, uma vez que é no mercado empresarial que Efacec Energia concentra toda a sua atividade. Também se aborda o conceito de orientação para o mercado, tido como fundamental para o desenvolvimento de estratégias que permitam alcançar uma vantagem competitiva sustentável por via de uma maior proximidade com as necessidades do cliente. Por fim, e talvez o mais importante, o conceito de estratégia e estratégia de marketing como parte integrante de uma estratégia global do negócio.

No capítulo 2, foi abordado todo o tema ‘Estágio’, nomeadamente, os objetivos inicialmente definidos para este estágio, a descrição da empresa na qual decorreu, bem como, as atividades nele realizadas a par da sua descrição/resultados. Por fim, no capítulo 3, foi feita a avaliação do estágio, onde refletimos sobre os aspetos positivos, os menos positivos e por fim, uma avaliação crítica sobre a forma como decorreu todo o estágio, bem como uma avaliação crítica da empresa salientando-se os pontos ~~positivos~~ a serem melhorados no futuro com vista a uma filosofia de orientação para o mercado. Destaca-se ainda o contributo desta experiência para o enriquecimento profissional e pessoal, bem como para a própria empresa. Por fim, é feita uma conclusão de todo o trabalho realizado.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

There is only one valid definition of business purpose: to create a customer...

(Peter F. Drucker)

1. Revisão da literatura

Procuramos neste tópico e de uma forma sucinta, criar um quadro conceptual de apoio ao presente trabalho. A literatura sobre Marketing e Orientação de Mercado são bastantes extensas, mas atestam a cada vez maior importância destes assuntos no delinear de estratégias empresariais e comerciais e, conseqüentemente, o seu impacto na performance global das organizações. Procuramos, ainda, focarmo-nos no conceito de Marketing B2B, uma vez que é no mercado empresarial que a Efacec Energia, empresa na qual este estágio se realiza, assenta os seus negócios e o seu ‘focus’, dando o mote ao tópico principal desta revisão, o conceito de estratégia e estratégia de marketing.

1.1. Marketing – Definição e Conceito

Amplamente consensual nos dias de hoje, mas alvo de algum criticismo aquando da sua aparição, o conceito de marketing viu a sua definição e o seu âmbito sofrerem algumas alterações ao longo do tempo. Assente na ideia de o consumidor ser a referência para todas as atividades da organização, rapidamente o Marketing se tornou um dos principais fatores na ‘Gestão do Negócio’ (P. Drucker 1954).

A General Electric (GE) é reconhecida como a primeira empresa a implementar na sua estrutura os princípios da filosofia marketing. Ralph J. Cordiner, executivo da GE, desenvolveu um plano de reorganização da empresa no qual reconheceu o marketing como uma filosofia de negócio fundamental para a orientação e coordenação de todas as atividades da organização (Barksdale e Darden 1971).

Este conceito de marketing assentava em dois pressupostos fundamentais. A primeira, reside no facto de o consumidor ser considerado o ponto central de toda a atividade do negócio e a segunda, o lucro é o critério de avaliação da estratégia de marketing (Barksdale e Darden 1971).

Até aos dias de hoje, a definição de marketing tem sido amplamente descrita por vários autores ao longo dos últimos anos e a sua aceitação como parte de uma filosofia de gestão é, hoje, universal.

Kotler (2000, p. 4), no seu livro ‘*marketing management*’ definiu o marketing como “um processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor livre com os

outros”. De um posto de vista da gestão, o marketing tem sido frequentemente descrito como “a arte de vender produtos” (Kotler 2000). P. Drucker (1973, p. 64-65), afirmou que “o objetivo do marketing é tornar as vendas supérfluas. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço se encaixa nele e se vende a si próprio”.

Já a Associação Americana de Marketing aprovou em julho de 2013 uma revisão sobre o conceito de marketing, definindo-o como “a atividade, o conjunto de instituições e os processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Apesar de poderem existir várias e diferentes definições, algo parece comum em todos estes trabalhos, o foco no cliente, a rentabilidade sustentada ao longo do tempo e a integração organizacional (Mintz e Currim 2013).

Os profissionais do marketing, vulgo ‘*Marketers*’, procuram estimular a procura pelos seus produtos sendo, de grosso modo, responsáveis pela gestão dessa mesma procura por forma a atenderem aos objetivos da organização. A essência do conceito de marketing é a antecipação/identificação das necessidades, desejos e comportamentos dos potenciais clientes. Tal antecipação permitirá a essas organizações obterem uma vantagem competitiva, levando a organização a fazer melhor e mais cedo do que a concorrência no sentido de satisfazerem de forma mais efetiva os clientes do que a sua concorrência (Sheth 2000).

Um *marketer* bem-sucedido tentará compreender as reais necessidades, os desejos e a procura do mercado-alvo. As necessidades estão relacionadas com os requisitos básicos de sobrevivência, como a alimentação, ar, água, roupas e conforto. Existem também fortes necessidades recreativas, a educação e o entretenimento. Estas necessidades tornam-se desejos quando se relacionam com objetos específicos que podem satisfazer essa mesma necessidade (Kotler 2000).

Quando o valor da marca de um produto é forte o suficiente, os compradores alvo tendem a pagar mais por esse produto e compram-no repetidamente. Dessa forma uma empresa pode melhorar a sua posição competitiva, tornando a sua marca mais forte (Kim e Hyun 2011).

O Marketing Mix, a “pedra Roseta da doutrina Marketing” pode ser visto como o conjunto de ferramentas às quais as organizações recorrem para atingirem os seus objetivos no mercado alvo (Latuternborn 1990).

O marketing mix é um conjunto de variáveis que se podem controlar e que a empresa pode usar de forma a influenciar as respostas dos compradores (Singh 2012).

O conceito de marketing mix surgiu a partir dos fundamentos de James Culliton e descrito como a mistura de elementos necessários para conseguir uma determinada resposta do mercado (Borden 1964).

McCarthy (1964) propôs uma nomenclatura ‘4P’s’ (em inglês) para o marketing mix, ainda hoje vista como a base do marketing mix. Os 4P’s propostos por McCarthy foram:

- Produto: é um objeto tangível ou um serviço intangível oferecido aos consumidores no Mercado;
- Preço: é a quantidade que o consumidor paga pelo produto ou serviço;
- Local (Place): representa o local (físico ou virtual) onde o produto ou serviço pode ser adquirido, definido como canal de distribuição;
- Promoção: a divulgação que os marketers fazem sobre o produto e que inclui publicidade, promoção de vendas...

Jobber (2001) considerou que uma abordagem de marketing-mix deve ter como fundamento a criação de estrutura prática para a tomada de decisões na área do marketing, a qual se tem revelado particularmente útil na análise de estudos de caso em ‘*business schools*’ ao longo do tempo.

Em suma, o marketing mix é a combinação de diferentes variáveis de decisão de marketing utilizadas pela empresa para comercializar os seus produtos e serviços. Uma vez identificado o mercado e reunidas as informações básicas sobre esse mesmo mercado, a organização decide quais os instrumentos e a estratégia que melhor servirão para atender as necessidades dos clientes e o desafio dos concorrentes (Singh 2012)

Nos últimos anos, temos assistido a uma tendência de aprimoramento da qualidade de produtos e serviços oferecidos pelas empresas aos consumidores uma vez que as suas necessidades e expectativas são bastante voláteis (Jaworski e Kohli 1993). Tornou-se, assim, imperativo a adoção de uma filosofia e prática focada na identificação e resposta às necessidades e tendências dos consumidores no sentido de se proporcionarem produtos e serviços de elevada qualidade (Jaworski e Kohli 1993).

Embora outros autores já a tivessem abordado, (Kohli e Jaworski 1990), são considerados os pais da teoria, juntamente com (Narver e Slater 1990), da ‘orientação de

mercado’, tendo o seu estudo alicerçado toda essa teoria. Ainda nos dias de hoje, a orientação de mercado é considerada um pilar fundamental para o desempenho organizacional (Murray, Gao e Kotabe 2011).

De acordo com (Kohli e Jaworski 1990), a orientação para o mercado era composta por três conjuntos de atividades. A criação e disseminação de ‘*market intelligence*’ sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como sobre as variáveis exógenas que influenciam essas necessidades, a disseminação de inteligência entre departamentos e a capacidade de resposta da organização aos dois fatores anteriores. Esta capacidade era composta por dois fatores, a conceção de respostas, na qual se recorre ao ‘*market intelligence*’ para conceber planos de resposta, e a implementação dessas mesmas respostas.

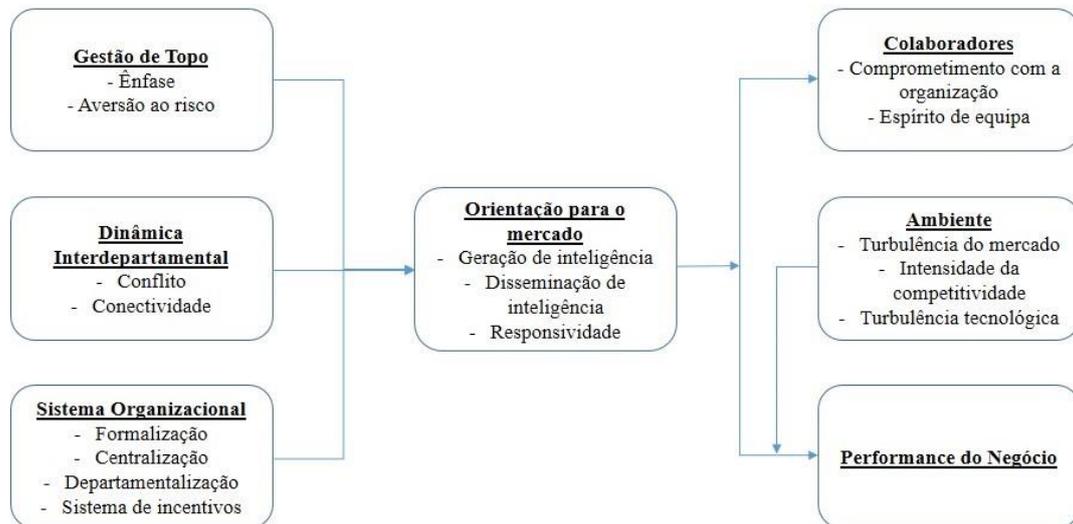


Figura 1 – Antecedentes e consequências da orientação para o mercado (adaptado de (Jaworski e Kohli 1993))

Com base na literatura acima referenciada, três tópicos antecedem e definem a maior ou menor orientação para o mercado. A saber, a gestão de topo, a dinâmica interdepartamental e os sistemas organizacionais. Os sinais claros que os gestores de topo de uma organização transmitem sobre de importância de uma rápida resposta aos clientes bem como uma reduzida aversão orientarão a organização para o mercado. Uma dinâmica interdepartamental conflituosa e pouco comunicativa inibirão a organização de uma prática de orientação para o mercado. Por fim, a estrutura organizacional influencia grandemente a filosofia de orientação para o mercado da organização. Assim, uma maior formalização de processos e centralização de decisões afetarão negativamente essa

orientação. A adoção de uma orientação para o mercado por parte de uma organização promove a performance do negócio, no sentido em que uma resposta às necessidades dos clientes satisfaz os clientes e promove o comprometimento dos colaboradores e o espírito de equipa, uma vez que existe o sentimento de trabalho em prol de um bem comum. De salientar que o ambiente em que a organização se insere, influencia a relação entre a orientação para o mercado e a performance do negócio. A turbulência do mercado promove a relação entre comportamentos de orientação para o mercado e desempenho, na medida em que requer uma rápida resposta para adaptação de necessidades dos clientes. Da mesma forma, adiantar outros dois fatores que tendem a afetar a relação entre orientação para o mercado e a performance do negócio, a intensidade da competição e a turbulência tecnológica (Jaworski e Kohli 1993).

Por seu turno, Narver e Slater (1990) definem a orientação para o mercado como uma orientação para o cliente e uma orientação sobre os concorrentes, o que envolve a geração e disseminação de inteligência interdepartamental, tendo como objetivo a rentabilidade e a criação de valor para os consumidores. Narver e Slater destacam ainda a coordenação interdepartamental, figura 2. De outra forma, Narver e Slater (1990, p 21) definem a orientação para o Mercado como a “cultura organizacional que mais efetiva e eficientemente conduz à criação de comportamentos com vista à criação de um superior valor para os consumidores e, conseqüentemente, uma superior performance para o negócio”.



Figura 2 – Orientação de mercado (adaptado de (Narver e Slater 1990))

É hoje amplamente aceite que a orientação para o mercado contribui positivamente para o desempenho ao fornecer às organizações uma capacidade superior de entender, atrair e reter clientes (Naidoo 2010).

A doutrina da orientação para o mercado define os princípios básicos do comportamento das organizações no que aos atores do negócio empresarial diz respeito, nomeadamente consumidores, concorrentes e colaboradores, os quais, inevitavelmente têm um profundo impacto na performance da organização (Han 1998). Contudo, a criação de uma orientação de mercado é apenas o primeiro passo no sentido de uma organização maximizar a sua aprendizagem sobre os mercados nos quais está envolvida. A sua efetividade máxima é obtida se for complementada por um espírito de empreendedorismo e por um ambiente organizacional apropriado, nomeadamente, estruturas, processos, e valores culturais (Deshpande 1989). Nesse sentido, o grande desafio é a combinação destes fatores de forma a gerar um superior valor para o consumidor em mercados altamente dinâmicos e voláteis, sendo a rápida aprendizagem o fator que conduz a uma vantagem competitiva sustentável (Dickson 1992).

Inúmeros autores têm debruçado os seus estudos sobre a orientação para o mercado no sentido de se compreenderem os seus efeitos de na performance da organização (Greenley 1995).

Já aqui referenciamos os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) na forma como uma orientação para o Mercado afeta a performance do negócio. Embora alguns estudos possam ter indicado um efeito negativo ou não significativo, a maioria indica uma relação positiva (Matsuno e Mentzer 2000); (Kumar, Jones e Venkatesan 2011).

A criação de uma vantagem competitiva sustentável é a chave para a obtenção de uma superior performance no mercado, ou seja, a criação de valor de forma sustentável para os consumidores (Narver e Slater 1990). Este objetivo leva as organizações a criarem culturas organizacionais que produzirão os mecanismos comportamentais para a obtenção dessa vantagem e superior performance (Narver e Slater 1990).

A obtenção de uma vantagem competitiva refere-se à posição superior no mercado que faz a empresa superar os seus concorrentes (Murray, Gao e Kotabe 2011).

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) desenvolveram uma meta-análise que apoiou a positivamente e de forma significativa uma robusta relação entre a orientação para o mercado e a performance do negócio. Este estudo revelou várias conclusões:

- Uma ênfase da gestão de topo, boa relação interdepartamental e sistemas compensatórios adequados contribuem para o desenvolvimento de uma organização orientada para o mercado;
- A implementação da orientação para o mercado consome recursos, mas tenderá a gerar lucros acima dos custos envolvidos na sua implementação, ao mesmo tempo que aumenta as receitas;
- A relação entre orientação para o mercado e desempenho é mais vincada em empresas que fabricam produtos tangíveis ‘face a prestadoras de serviços;

A atenção que a doutrina da orientação para o mercado tem merecido dos académicos e investigadores ao longo dos últimos anos conduz esta filosofia de negócio a ser considerada fundamental para a gestão estratégica e na gestão do marketing (Greenley 1995).

1.2. Business-to-Business Marketing

O comércio entre organizações teve o seu início desde a existência das próprias organizações, significando isso que o ‘marketing *business-to-business*’ existe há centenas de anos. O estudo do conceito de marketing *business-to-business* remonta à década de 1890, tendo, apenas nas últimas décadas, de facto, dado passos importantes para a doutrina do marketing entre organizações (Hadjikhani e LaPlaca 2013).

Wanamaker (1899), um comerciante da área do retalho bem-sucedido, foi um dos primeiros fundadores de um negócio de retalho que compreendia qual o papel de clientes, retalhistas e produtores na performance do seu negócio. Considerado um empreendedor revolucionário e inovador no século XIX, Wanamaker revolucionou as práticas de *merchandising* e de gestão nos negócios. A filosofia de Wanamaker opunha-se claramente aos que defendiam o lucro máximo para os vendedores, como condição único para o sucesso do negócio, e defendia, na sua perspetiva, a necessidade da existência de um equilíbrio justo entre todas as partes envolvidas no negócio (Tadajewski 2008). Para além disso, Wanamaker enfatizou que, no seu modelo de gestão de negócios, clientes, retalhistas e produtores devem ter contato próximo para que seja alcançado o benefício de todos (Tadajewski 2008).

O Marketing Industrial ou *Business-to-Business* é um domínio teórico que alcançou desde cedo a sua posição, o seu *status* como subdisciplina de marketing e apesar de alguns autores defenderem que o marketing industrial e o marketing para o consumidor não são fundamentalmente diferentes, a maioria dos investigadores destes domínios concorda que o marketing industrial é de facto diferente do marketing de consumo em vários aspetos, nomeadamente ao nível do processo de tomada de decisão, as práticas de compra e a racionalidade das escolhas, bem como o carácter particular do cliente industrial (Constantinides 2006).

Em suma, podemos afirmar que o marketing B2B (business-to-business) se refere à promoção dos produtos e/ou serviços de uma dada organização junto de outras empresas ou organizações que, por sua vez, irão proceder à sua posterior revenda, à sua incorporação no processo de fabrico dos seus próprios produtos, ou, simplesmente, como suporte das suas operações ou atividades (Lindon e Lendrevie 2011). O marketing industrial ou marketing B2B é desenvolvido por empresas que têm como principal mercado dos seus produtos ou serviços, não os consumidores finais desses seus produtos ou serviços, mas sim, outras empresas.

1.2.1. Mercado empresarial: B2B vs B2C

O mercado empresarial é o local onde empresas ou organizações compram produtos ou serviços para incorporação nos seus próprios produtos ou serviços e posterior revenda, para o fornecimento a terceiros ou para a utilização nas suas atividades laborais. Este mercado inclui ainda os vendedores a retalho e os grossistas que adquirem os produtos ou serviços para posterior revenda ou para aluguer a terceiros (Kotler 2000).

Numa ótica mais pormenorizada, os compradores empresariais adquirem produtos e serviços com o propósito de aumentarem os lucros da sua empresa. Por seu turno, os compradores institucionais adquirem com o mesmo propósito, embora aqui esteja patente a preocupação com a obtenção de um excedente adequado (Zimmerman e Blythe 2013). Nesta ótica, podemos distinguir entre duas formas básicas de aumentar os lucros (ou excedentes): por via do aumento das vendas ou pela redução de custos. Na prossecução desses objetivos as empresas ou organizações podem alcançá-lo através de um aumento

de eficiência ou comprando produtos/serviços de baixo custo (Zimmerman e Blythe 2013)

O mercado empresarial, B2B, é algo distinto do business-to-consumer (B2C). Os mercados B2B incluem desafios diferentes e têm uma maior complexidade face aos mercados B2C. A compra em ambientes industriais tipicamente envolve várias pessoas com interações complexas entre si e, conseqüentemente, é influenciada pelos objetivos pessoais e organizacionais (Lilien, Grewal e Bowman 2010). Uma decisão de compra empresarial mal avaliada poderá acarretar conseqüências nefastas para toda a organização. Por outro lado, o responsável por uma destas decisões terá em conta na sua decisão a sua própria posição na empresa, o que poderá fazer com que essa decisão seja mais ou menos arriscada consoante a sua posição (Lilien, Grewal e Bowman 2010).

O valor da marca tem sido subestimado nos mercados empresariais por via de algumas particularidades deste tipo de mercado, nomeadamente o número reduzido de compradores existentes, a tomada de decisão ser um processo mais racional e pelo facto de as percepções e sentimentos afetarem menos este processo (Kim e Hyun 2011). Apesar de alguns autores defenderem ser um desperdício investir no reconhecimento da marca e na fidelidade à marca, estudos mais recentes indicam que o valor da marca é um fator competitivo também no mercado empresarial. Uma marca com maior renome e força leva a que os compradores industriais se tornam mais propensos a recomprar e estarem dispostos a pagar mais por um produto dessa marca (Kim e Hyun 2011).

Existem muito poucos casos onde uma decisão de compra empresarial envolva apenas uma só pessoa. Regra geral, várias pessoas terão influência nessa tomada de decisão. Como conseqüência, o processo de tomada de decisão é tomado pelas designadas unidades de tomada de decisão, onde cada um dos seus membros partilha funções e responsabilidades. Normalmente, estas unidades desenvolvem todo este processo de tomada de decisão desde a sua conceção até à sua conclusão, a tomada de decisão propriamente dita (Zimmerman e Blythe 2013).

Quanto mais complexa e delicada a decisão de compra, maior será a unidade de tomada de decisão e mais ponderada será a decisão. Ao contrário do que acontece nos mercados B2C, os mercados B2B são caracterizados por um número menor de compradores, mas que compram em largas quantidades ou em valores monetários bastante mais elevados (Lilien, Grewal e Bowman 2010). Por fim, num mercado B2B a complexidade técnica da oferta é muito superior, bem como a negociação do preço é uma questão muito mais pertinente (Monroe, Rikala e Somervuori 2015).

Embora estes dois mercados, B2B e B2C, apresentem diferenças, existem também similaridades entre ambos. Os vendedores a retalho e grossistas têm de lidar com toda a cadeia *upstream* de forma a satisfazer os clientes finais. Mais importante, e talvez a principal semelhança, prende-se com o facto de o mercado empresarial ser gerido por seres humanos, o que faz com que características comportamentais e humanas estejam presentes nos diversos contextos, nomeadamente as relacionadas com o julgamento e a tomada de decisão (Monroe, Rikala e Somervuori 2015).

1.2.2. O processo de decisão de compra organizacional

O comportamento de compra organizacional não se limita a um evento ou a um ato isolado. Trata-se de um processo, geralmente, feito por etapas, cada uma das quais produzindo uma decisão. Numa organização, o processo de compra inicia-se quando é reconhecido na organização um problema que necessita de resolução ou uma oportunidade que não pode ser deixada ‘fugir’ através da aquisição de um produto específico. Este processo pode ser desencadeado por variáveis internas (compra de um novo equipamento que vise uma melhoria de um processo de produção) ou externas (‘agarrar’ uma oportunidade com vista a uma melhoria da performance da organização) (Hutt e Speh 2010).

Após a definição do produto que satisfaz as necessidades da empresa, a atenção incide sobre quais as empresas fornecedoras deste produto-alvo. Quanto mais elevado for o impacto que este produto terá na performance da organização, maior será a atenção dada à escolha da empresa fornecedora. Dessa forma, inicia-se aqui o processo de compra, o qual envolve várias etapas até à compra propriamente dita do produto.

Os modelos propostos por Robinson, Faris e Wind (1967) Wind, Webster e Frederick (1972), ainda hoje tidos como referenciais deste processo, defendem o comportamento de compra organizacional como um processo assente naquilo que Robinson, Faris e Wind (1967), denominaram de ‘fases de compra’. Estas fases seriam a sequência de atividades que uma organização seguiria no sentido de consumir o seu processo de compra. Essas etapas foram definidas como:

- (1) Identificação da necessidade;
- (2) Descrição geral da necessidade (características e quantidade);
- (3) Especificações do produto;

- (4) Escolha do fornecedor;
- (5) Receção e análise de propostas;
- (6) Seleção do fornecedor;
- (7) Seleção de data e ordem de compra;
- (8) Avaliação da performance e feedback.

As ‘fases da compra’ são bastante distintas consoante o ramo e setor de atividade da empresa, podendo mesmo diferirem entre unidades de negócio de uma mesma empresa. Uma cadeia de supermercados e uma empresa produtora são claramente diferentes. A primeira pretende a venda de produtos inalterados ao passo que uma empresa produtora se preocupa com o fornecimento de matérias-primas ou componentes. As etapas de compra terão impacto no pensamento do comprador e na sua abordagem negocial (Robinson, Faris e Wind 1967).

A compreensão dos comportamentos de compra das empresas clientes é fundamental para que a empresa vendedora seja bem-sucedida nos mercados B2B. Uma compra organizacional é mais racional e menos emocional do que o comportamento de compra dos consumidores em geral. Contudo, não é correto considerarmos que os compradores organizacionais tomam as decisões baseados apenas no seu lado racional. Por muito que cada um dos decisores da unidade de compra procure que as suas emoções fiquem à porta da empresa, tal não acontece verdadeiramente, o que leva a concluir que a questão emocional tem também a sua influência no comportamento de compra nos mercados B2B (Zimmerman e Blythe 2013).

O comportamento de compra organizacional resume-se ao processo de compra, o qual representa a maior fatia dos custos incorridos pelas empresas. Dessa forma, e dada a globalização, a complexidade e a cada vez maior competição dos mercados é fundamental que as empresas possuam um profundo conhecimento de como o comportamento de compra organizacional funciona no complexo mundo dos negócios de hoje. Esta complexidade surge também associado ao elevado número de indivíduos, objetivos e regras envolvidos (Rajala e Tidström 2017).

1.3. Estratégia

O termo ‘estratégia’ tem sido amplamente aplicado no mundo dos negócios, datando dos tempos ancestrais quando era utilizado nas guerras pelas altas patentes militares (Shaw 2012).

Mintzberg (1987, p. 11) definiu estratégia como “um plano, um conjunto de ações projetadas de forma consciente, uma diretriz concebida para lidar com uma situação”. Acrescentou ainda que duas características podem ser atribuídas a uma estratégia. Serem planeadas antes das ações às quais se aplicam e concebidas de forma intencional e consciente.

Peter Drucker (1994) sugeriu que as empresas bem-sucedidas desenvolvem “a teoria do negócio”. Isso inclui suposições sobre o ambiente geral, incluindo o cliente e a tecnologia, suposições sobre a missão da organização e suposições sobre as competências essenciais e necessárias para realizar essa missão. Com base nesses pressupostos, Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009, p. 5) definiram estratégia como “a teoria de uma empresa sobre como competir com sucesso”.

Contudo, umas das definições mais úteis surgiu pela mão de Michael Porter, onde este definiu estratégia como ‘a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades’ (Porter 2000, 3).

A estratégia procura fazer com que os gestores executem ações no sentido de ‘mover a organização’ de onde ela se encontra no atual momento para onde gostariam que ela fosse. É o processo de negócios relacionado com o planeamento das atividades, carácter e valores subjacentes da organização. A estratégia define a natureza no longo prazo da organização, tal como as suas atividades (Peng e Pleggenkuhle-Miles 2009)

Todas as organizações precisam coordenar as atitudes e atividades dos seus colaboradores no sentido de que todos se sintam na empresa a trabalhar em prol de um bem comum. Para isso, as empresas procuram desenvolver uma cultura corporativa na qual a direção estratégica da organização é a força motriz e a impulsionadora de atitudes e atividades comuns, proactivas, motivadoras e positivas na performance da organização. Essa direção estratégica nasce por via de uma visão corporativa, uma missão corporativa e objetivos corporativos (Cochran, David e Gibson 2008).

A visão refere-se aquilo que os *shareholders* e os altos quadros da empresa (CEO, CFO) pretendem que a organização seja. Todos compartilham a visão corporativa e entendem a “personalidade” pretendida para a organização (Zimmerman e Blythe 2013).

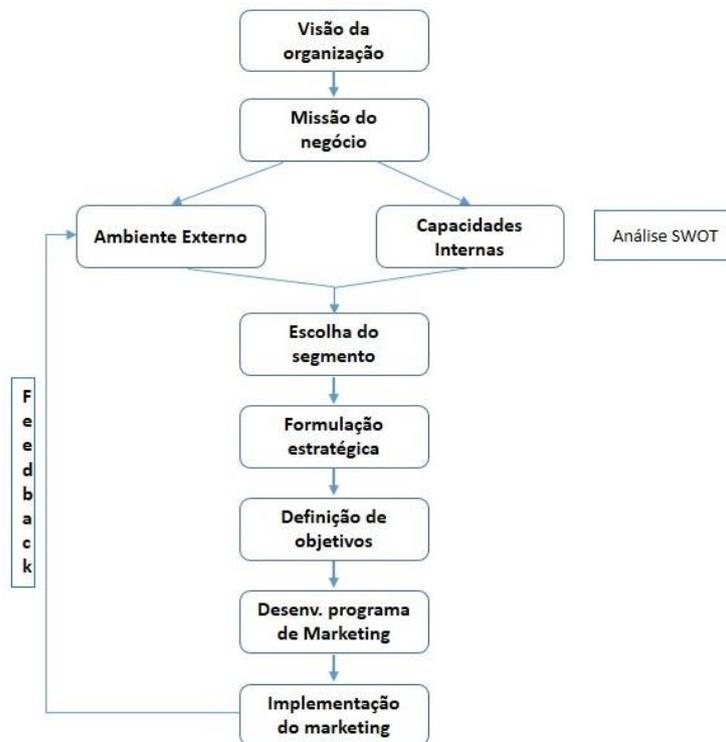


Figura 3 – Processo de planejamento estratégico (adaptado de (Zimmerman e Blythe 2013)).

A missão corporativa é a razão primordial para a existência da organização. É o propósito da organização. A declaração de missão é o documento formal que descreve as razões para a existência da organização aos funcionários, clientes e outras partes interessadas sobre o que representa a organização. A declaração de missão deve refletir os valores corporativos da organização para que estes possam ser úteis na coordenação das atividades corporativas (Cochran, David e Gibson 2008).

1.3.1. A Estratégia de Marketing

“A estratégia de marketing é uma atividade de longo prazo com o objetivo de atingir objetivos específicos através de um plano de ações” (Greenley 1989, 2).

De acordo com Slater e Olson (2001, p. 2), “estratégia de marketing lida com decisões relacionadas com a segmentação de mercado e o *targeting* e a conceção da estratégia de posicionamento com base no marketing mix”.

Varadarajan (2010, p.10) definiu a estratégia de marketing em termos de oferta de produto. Segundo ele: “Estratégia de marketing refere-se ao padrão integrado de decisões de uma organização que define as suas escolhas em relação a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que ofereçam valor aos clientes em trocas com a organização e, assim, permitam que a organização atinja os seus objetivos.”

Griffith (2010) define estratégia de marketing de uma empresa como um conjunto de decisões através das quais as empresas respondem às condições competitivas e alcançam os seus objetivos organizacionais em mercados-alvo. Procuram desta forma a criação, comunicação e / ou entrega de valor aos clientes para fins lucrativos.

A estratégia de marketing é o princípio primordial que uma empresa usa para organizar e alocar os seus recursos de forma a gerar lucro de clientes que são, parte do mercado, com parâmetros razoavelmente claros quanto ao seu tamanho e componentes (Kim e Huarng 2011).

Uma perspetiva de marketing sobre o desenvolvimento da estratégia do negócio é consistente com o que a literatura nos relata sobre o conceito de marketing, a qual reconheceu que o marketing não se reduz a um conjunto de funções, mas é parte de uma filosofia orientadora para a empresa (Wind e Robertson 1983).

A estratégia de marketing tem como objetivo final a obtenção de uma vantagem competitiva duradoura (Shaw 2012). Assim, esta tem uma estreita relação com a estratégia do negócio e pode ser vista como parte integrante dessa mesma estratégia global. O marketing é capaz de avaliar as necessidades do consumidor e o potencial da empresa de forma a conjugar estes dois fatores para a obtenção de uma vantagem competitiva, o que, em última análise, deve orientar a missão corporativa (Shaw 2012). O marketing reflete uma estratégia baseada na análise dos consumidores, concorrentes e outras forças do meio envolvente que em conjunto com outros fatores estratégicos (financeiro, investigação e desenvolvimento e recursos humanos) procuram chegar a uma estratégia de negócios integrada. Uma estratégia empresarial sólida deve ter uma perspetiva de marketing, ou seja, o marketing deve contribuir para a geração de estratégias (Wind e Robertson 1983).

Uma estratégia de marketing pode compreender diferentes amplitudes. A saber (Lindon e Lendrevie 2011):

- Ser referente ao conjunto da carteira de atividades da empresa;
- A uma gama de produtos de uma mesma família;

- A um segmento de mercado ou a determinada clientela do interesse da empresa;
- A um produto ou marca em particular.

O objetivo de quase qualquer estratégia é a criação de uma vantagem competitiva. Uma das abordagens mais completas, e ainda hoje amplamente aceita e consensual, foi desenvolvida por Porter (1985). Nesse seu trabalho, identificou três estratégias competitivas:

- Liderança de custos: a empresa procura minimizar os custos de produção, distribuição e/ou comercialização para poder competir em preço sem diminuir a sua margem de lucro;
- Diferenciação: os produtos ou serviços da empresa destacam-se dos concorrentes por serem substancialmente diferentes (do ponto de vista do cliente), a empresa pode cobrar por isso;
- Foco: a empresa foca-se em alguns segmentos de mercado bem definidos, recorrendo a estratégia de baixo custo ou de diferenciação.

No que diz respeito à estratégia de custos/volume, esta provém maioritariamente de outras estratégias da empresa, tornando o papel do marketing limitado quanto ao custo/volume, especialmente em mercados B2B (Lindon e Lendrevie 2011). No que se refere a estratégia de diferenciação, o marketing procurar ser o elemento diferenciador na criação de um valor percebido pelos clientes superior ao dos concorrentes, independentemente de a diferença resultar da própria marca ou da performance do produto (Lindon e Lendrevie 2011).

A estratégia de marketing é, pois, o meio fundamental ao qual uma organização deve recorrer para organizar e alocar os seus recursos de forma a gerar lucro através dos seus clientes por via da criação de valor (Griffith 2010). Uma estratégia de marketing pode envolver uma variedade de estratégias de áreas funcionais, tais como o preço, a distribuição e estratégias globais. Uma estratégia de marketing bem-sucedida precisa de uma vantagem competitiva sustentável quer ao nível do seu planeamento quer ao da sua implementação (Madhavaram e Hunt 2008).

1.3.2. *Elaboração da estratégia de Marketing*

No que se refere ao princípio fundamental que impulsiona a estratégia de marketing de uma empresa, é inequívoco que a estratégia de marketing se concentra na visão que a empresa criou para seu futuro (Kim e Huarng 2011). Essa visão reflete o posicionamento futuro da empresa, no fundo, a forma como o mercado olhará para a empresa. Se uma empresa deseja ser líder de mercado, a sua estratégia de marketing para a sua própria marca terá de refletir esse objetivo (Shaw 2012). Quando em condições de limite de recursos e de análise de mercado, a empresa pode estabelecer uma estratégia de marketing para um segmento de mercado. A sua estratégia de mercado deve refletir a sua visão. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing exige uma avaliação fundamental da empresa e do mercado (figura 4). A estratégia escolhida deve ser a que melhor aproveita os ativos da empresa na procura do mercado-alvo e na prossecução dos seus objetivos (Kim e Huarng 2011).

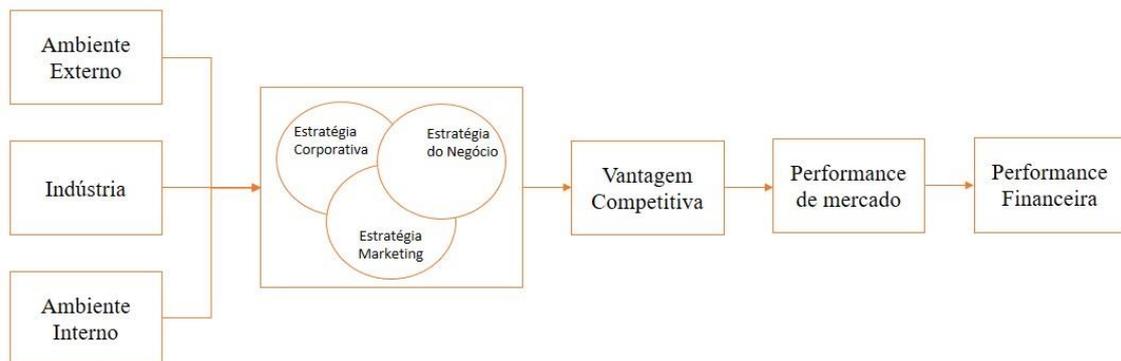


Figura 4 – O papel da estratégia de marketing na performance financeira da organização (adaptado de (Varadarajan e Jayachandran 1999))

O planeamento é uma das mais importantes funções na área de gestão (Westwood 2006). Desse ponto de vista, o plano de Marketing é a chave de informação do plano global de negócios de uma organização. É na conceção do plano que são identificadas as oportunidades mais promissoras para a organização, através da definição das ações, e se reflete sobre a forma de entrada num determinado mercado e uma vez nele inserido como nele se mantém uma posição sólida (Westwood 2006).

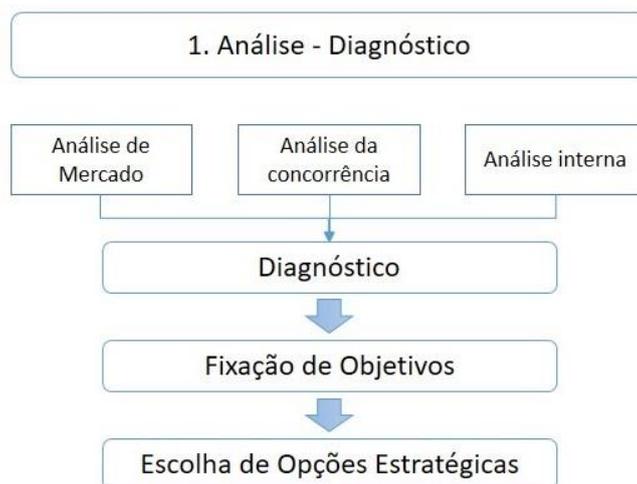


Figura 5 – Processo de elaboração de uma estratégia de Marketing (adaptado de (Lindon e Lendrevie 2011)

O plano de Marketing tem de ser concebido num ambiente de partilha de informações, pesquisas e investigação sobre os mercados e não de forma isolada. É essencial compreender os mercados e os consumidores, antecipando as suas necessidades e expectativas. Um plano de Marketing pode ser visto como uma estratégia que, através de um conjunto de ações, conduz a organização à obtenção dos objetivos estratégicos previamente definidos (Lindon e Lendrevie 2011).

Os objetivos são a parte mais importante de um plano ou de uma estratégia de marketing. É a partir deles que se identificam necessidades e se geram as ações que, entendem os seus mentores, serem aquelas que levarão a organização a atingir esses mesmos objetivos e, por fim, a uma avaliação de resultados (Lindon e Lendrevie 2011).

Um plano de Marketing, regra geral, inicia-se com a análise externa e interna a qual culmina com uma análise SWOT. Com base nestas três análises são definidas metas e objetivos estratégicos para a organização (Kotler 2000).

As empresas procuram a sua sobrevivência, melhorar e serem bem-sucedidas. Para cumprir tais resultados, o planeamento e a tomada de decisões exigem informações sobre as operações de negócios e as circunstâncias nas quais estão envolvidas, sendo essa informação a base sobre a qual as decisões empresariais podem ser tomadas (Pickton e Wright 1998). Pelo conhecimento do ambiente que a rodeia, uma organização consegue obter uma visão do mercado e da posição competitiva do negócio. Se tal atividade não for empreendida, as empresas aumentam os seus riscos a ponto de sua própria sobrevivência estar em risco (Pickton e Wright 1998).

1.3.2.1. *Análise externa*

Uma análise externa é feita para que se analisem os sinais importantes e pertinentes do meio envolvente, do mercado e dos clientes nos quais o produto sobre o qual está a ser desenhada a estratégia de marketing se insere (Fleisher e Bensoussan 2003).

A análise do ambiente no qual se encontra a organização é importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, para a identificação de oportunidades e ameaças e, em particular, para procurar oportunidades de cooperação produtiva com outras organizações (Fleisher e Bensoussan 2003). A **análise PESTE** (Política-Legal, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental) avalia estas seis componentes do meio envolvente: a envolvente política-legal, económica, social, tecnológica e ambiental. A análise PESTE possui duas funções básicas para uma empresa. Permite identificar o ambiente em que a empresa atua e fornece dados e informações que permitam à empresa prever as situações e circunstâncias que poderão vir a ocorrer no futuro (Kotler e Armstrong 2003).

Para além desta análise PESTE, é de grande interesse fazer um estudo sobre a indústria, a categoria ou tipo de produtos e sobre os quais devem ser tidos em conta o volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores/clientes, a segmentação do mercado, a tendência de evolução de preços e o ciclo de vida dos mesmos. A isto denominamos de **análise de mercado** (Lindon e Lendrevie 2011). Esta análise deve ser reveladora da real situação do mercado.

Por fim, no que se refere à análise externa, é necessária uma avaliação dos concorrentes, pois eles são os criadores de um conjunto de produtos ou soluções que podem substituir os que a organização pretende vender. Assim, é necessária uma identificação exaustiva de todos os concorrentes, não só os atuais, mas também os potenciais, bem como situar os concorrentes. Os concorrentes mais importantes devem ser avaliados de forma mais exaustiva, nomeadamente o seu poder, experiência e o seu dinamismo (Lindon e Lendrevie 2011).

1.3.2.2. Análise interna

A análise interna procura avaliar a quantidade e qualidade dos recursos existentes na organização, nomeadamente os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos organizacionais (Fleisher e Bensoussan 2003). A partir desta análise dos recursos, incluindo a sua quantidade, a sua qualidade e também a capacidade para os utilizar eficientemente, e do seu confronto com uma análise dos seus competidores, a organização consegue identificar quer os seus pontos fortes, quer os seus pontos fracos, podendo esta análise ser feita com recurso a indicadores internos da organização. Segundo Lindon e Lendrevie (2011), são eles:

➤ Evolução da performance da empresa no mercado:

Avaliação informação sobre o volume de vendas por produto, o perfil e características dos clientes comparativamente com os do mercado e os dos principais concorrentes e análise de custos e rendibilidade dos diferentes produtos da empresa.

➤ Estado e evolução da notoriedade e imagem da empresa/marca:

Nos atuais e potenciais clientes e nos distribuidores.

➤ Recursos de que a empresa dispõe:

Não apenas recursos financeiros, mas também tecnológicos, de inovação e comerciais (especialmente força de vendas).

Esta análise interna, complementada com a análise externa, fornece informações imprescindíveis para a tomada de decisões sobre os objetivos estratégicos e sobre as estratégias para os alcançar.

1.3.2.3. Análise SWOT

O método ao qual mais se recorre para uma análise deste tipo é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) a qual pode ser entendida como a identificação dos pontos fortes e fracos que estão relacionados com as oportunidades e ameaças para a empresa no mercado no qual esta atua (Fleisher e Bensoussan 2003).

Os pontos fortes e fracos referem-se à empresa e seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças são consideradas fatores externos sobre os quais a empresa não tem controlo (Dyson 2004). A análise SWOT procura entender e analisar os pontos fortes e fracos e identificar ameaças ao seu negócio, bem como oportunidades no mercado, levando a empresa a explorar os seus pontos fortes, ultrapassar as fraquezas, aproveitar oportunidades e enfrentar as ameaças (Dyson 2004).

Uma síntese das análises interna e externa é um diagnóstico a ser feito de forma a facilitar a tomada de decisões operacionais e estratégicas, acrescentado, desta forma, um valor superior à análise (Srdjevic, Bajcetic e Srdjevic 2012). Por um lado, apresentam-se as perspetivas de evolução do mercado (oportunidades e ameaças) e por outro, aspetos diferenciadores da empresa e seus produtos face aos concorrentes (pontos fortes e fracos) (Srdjevic, Bajcetic e Srdjevic 2012).

1.3.2.4. *Objetivos*

Antes de se definir o caminho a seguir, é fundamental saber para onde se quer ir. A escolha prévia dos objetivos é fulcral por três razões: permite alinhar a estratégia com a política da empresa, permite que os colaboradores que participem estejam de acordo quanto aos objetivos definidos e possibilita a mensuração de indicadores de performance da estratégia (Lindon e Lendrevie 2011).

Podemos entender a estratégia como um meio para atingir um fim, os objetivos. Um objetivo do marketing está relacionado com o equilíbrio entre produtos e os seus mercados, ou seja, quais os produtos que pretendemos vender e em quais mercados o deveremos fazer. Os meios para alcançar esses objetivos são as estratégias de preço, promoção e distribuição (Westwood 2006).

Os objetivos do Marketing devem ser bem especificados e quantificáveis de forma a que possam ser alcançados. Devem ser definidos para que o desempenho real possa ser comparado com o objetivo estabelecido, aquando da implementação do plano de marketing. Devem ser expressos em termos de valores ou quotas de mercado (Westwood 2006).

Na prossecução dos seus objetivos, uma empresa para além de conceber as estratégias mais acertadas, tem de as saber implementar. O papel dos *marketers* de uma empresa é fundamental na implementação das suas estratégias comerciais, uma vez que

estes se posicionam na linha da frente da empresa, sendo eles a ‘cara’ da empresa (Johnson e Sohi 2017).

Do ponto de vista da definição dos objetivos de marketing, a análise de falhas ou diferenças, é utilizada como ferramenta de auxílio à análise com o intuito de diminuir a lacuna entre o que empresa pretende atingir e o que será alcançado se nada for feito a este nível. Na figura 6, podemos ver uma previsão de vendas real e a previsão de vendas que se espera vir a alcançar. A diferença entre as duas revela-nos o *gap* a suprimir (Westwood 2006).

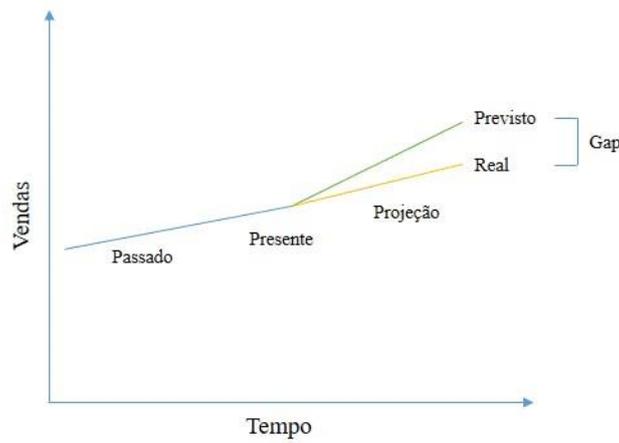


Figura 6 – Ferramenta de análise de falhas (adaptado de (Westwood 2006)).

A capacidade de marketing de uma organização pode ser entendida como um processo integrativo, em que uma empresa recorre aos seus recursos tangíveis e intangíveis de forma a compreender as necessidades específicas do consumidor, marcar a diferenciação do produto em relação à concorrência e obter um valor de marca superior (Swink e Song 2007).

Uma estratégia para o mercado empresarial deve basear-se numa avaliação da empresa, da concorrência e do consumidor/cliente. Uma estratégia bem-sucedida foca-se na identificação das oportunidades nas quais a empresa consegue criar um superior valor para o consumidor baseado nas suas competências (Geraerdtts 2012).

A chave para a diferenciação nos mercados empresariais está presente na criação de valor superior para o cliente. A criação de valor implica satisfazer todas as partes interessadas, o que representa um desafio enorme, uma vez que as expectativas das várias partes tendem a ser divergentes e, por vezes, até opostas (Geraerdtts 2012).

A combinação das capacidades individuais e do conhecimento dos seus colaboradores, aliados aos recursos disponíveis promovem o desenvolvimento das capacidades de marketing de uma organização (Vorhies e Morgan 2005). Ao investir mais recursos na interação com os seus clientes uma organização está a melhorar as suas capacidades de ‘análise de mercado. Uma vez adquiridas, estas capacidades são muito difíceis de imitar pelos concorrentes. Assim, a capacidade de marketing é considerada um elemento chave para a obtenção de uma vantagem competitiva (Nath, Nachiappan e Ramanathan 2010).

1.3.2.5. *Seleção de mercado/segmento-alvo: targeting*

Todas as empresas que atuam num dado mercado procuram serem melhores do que os seus concorrentes, escolhendo para tal esse mercado onde irão atuar. Essa escolha tem em conta as exigências dos clientes relativamente às características da empresa e da concorrência desses mercados (Ricciardi e Britto 2013).

Uma vez selecionado o mercado, a empresa procurará decidir quais os segmentos de mercado onde irá atuar, processo denominado de seleção de segmento alvo, ou *targeting* (Silva 2015).

Vários fatores devem ser considerados nesta seleção de segmento alvo (Silva 2015):

- A atratividade do segmento de mercado (tamanho e taxas de crescimento crescimento);
- A atratividade estrutural (concorrentes, produtos substitutos);
- Investimento necessário de acordo com objetivos e recursos da empresa;
- As competências fundamentais da empresa correspondem às necessidades desse segmento-alvo.

Kotler (2006) desenvolveu cinco possibilidades de decisão sobre segmentos alvo de mercado, figura 7:

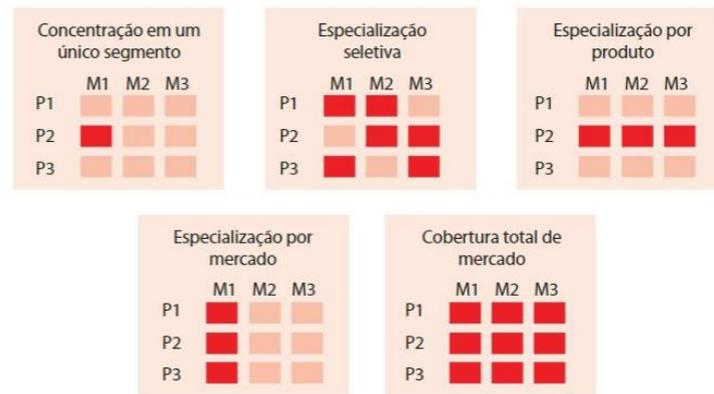


Figura 7 – Modelo de escolha de segmento-alvo (adaptado de (P. Kotler 2006)).

- Concentração num único segmento. Pressupõe um profundo conhecimento e uma forte presença no mercado;
- Especialização seletiva. A empresa seleciona alguns segmentos que considera atrativos e desenvolve produtos específicos para cada um deles;
- Especialização por produto. A empresa vende um único produto em vários segmentos;
- Especialização por mercado. A empresa procura atender as várias necessidades dos clientes com uma vasta gama de produtos;
- Cobertura total do mercado. A empresa atende a todos os grupos de consumidores de um dado mercado com uma vasta gama de produtos.

Nem sempre os segmentos que revelam ter maiores crescimentos são os mais atraentes na medida em que as empresas podem reconhecer não ter capacidade ou características que lhes permitam atuar nesses segmentos, optando por segmentos menos atraentes, mas que podem ser mais rentáveis (Ricciardi e Britto 2013).

1.3.2.6. Posicionamento

A escolha de um posicionamento é uma decisão-chave no que se refere à definição de uma estratégia de marketing (Lindon e Lendrevie 2011).

O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem de forma a que estas ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo (Silva 2015, 67).

de outra forma, a estratégia de posicionamentos consiste em definir, de forma global, como a empresa deseja ser reconhecida nos segmentos estratégicos, ou seja, com que atributos a empresa quer ser identificada na mente do consumidor (Dibb e Simkin 1991).

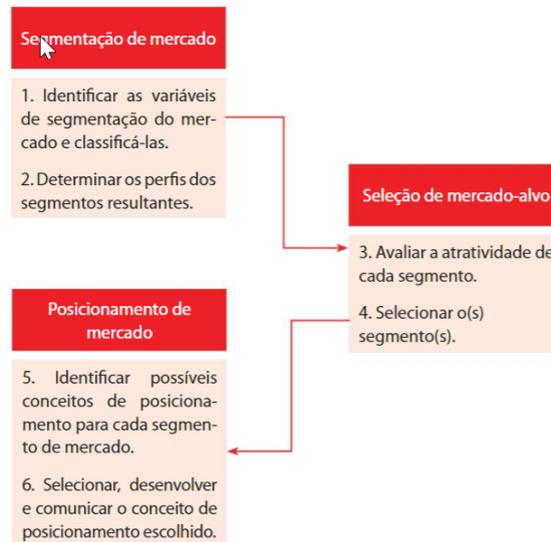


Figura 8 – Processo de segmentação, seleção e posicionamento de mercado (adaptado de (Silva 2015)).

O posicionamento pressupõe que se desenvolva e se estabeleça uma posição com base em vantagens competitivas, ou seja, com base na diferenciação a qual pode ser obtida ao nível do produto (características, desempenho, durabilidades...), serviços (entrega, instalação, manutenção...), pessoal (qualificação do pessoal contratado), canal (canais de distribuição, cobertura...) e imagem (símbolo...) (Silva 2015).

1.3.2.7. Estratégias funcionais ao nível do marketing-mix

A estratégia de marketing procura focar-se na criação de um marketing mix capaz de levar a empresa a atingir os seus objetivos num determinado mercado alvo (Slater, Hult e Olson 2010).

De acordo com Singh (2012) podem ser descritas várias estratégias referentes aos 4 P's do *marketing mix* para obtenção de uma vantagem competitiva:

- Produto

Um produto ou serviço é o ponto de partida de todas as atividades de marketing. Um produto é uma combinação de diferentes atributos e é composto por fatores físicos, (cor, design, características) e fatores não físicos (qualidade). O planeamento do produto envolve uma variedade de decisões que têm de ser tomadas de forma bem definida para colocar o produto no mercado e que se podem relacionar com:

- O *design* é muito importante pois influencia grandemente a decisão de compra dos clientes;
- A tecnologia deve ser usada para desenvolver novos produtos de forma diferenciadora;
- A utilidade do produto pode aumentar a participação de mercado do produto. A diferenciação pode advir do aumento da utilidade do produto;
- O valor é algo que é tido como fundamental no desenvolvimento de um produto. Um produto com um desempenho que exceda as necessidades ou desejos dos clientes é produto altamente desejado;
- Uma marca que garante qualidade e consistência leva a novas compras;
- As garantias garantem ao cliente uma durabilidade e um serviço pós-venda que o mantém satisfeito com o produto.

➤ Preço

O preço é o valor que um cliente paga por um produto. É determinado por vários fatores, incluindo custo de produção, diferenciação do produto, a própria concorrência e pelo valor percebido pelo cliente (Davenport e Harris 2007). As decisões relacionadas com a política de preço podem relacionar-se com:

- As estratégias de *pricing* envolvem decisões importantes para uma empresa, uma vez que se pode optar por fixar o preço do produto numa base competitiva;
- Preço de penetração o que significa que o preço do produto é colocado abaixo de produtos similares, de forma a capturar o mercado o que permitirá à empresa aumentar o preço do produto, mais tarde;
- *Cost-plus* é um conceito de majoração de preço ao qual algumas empresas recorrem de forma a tentarem maximizar os seus lucros com preços altos [7].

➤ Distribuição

A distribuição refere-se à forma como o produto é distribuído e chega ao consumidor final, ou seja, o canal de distribuição. O processo envolvido na transferência de produtos do produtor para o consumidor é conhecido como distribuição física.

- Lojas. Os lojistas estabelecem um relacionamento próximo com o cliente, pois oferecem ao cliente a possibilidade de escolha entre produtos de marcas diferentes;
- Grossistas. Os grossistas tendem a praticar preços mais baixos face aos lojistas, fazendo com que os clientes geralmente fiquem satisfeitos em comprar o seu produto;
- As vendas diretas são realizadas sem intermediários ou distribuidores, o que significa que a empresa estabelece contacto direto com o cliente;

➤ Promoção

As atividades de promoção destinam-se a comunicar e a persuadir o mercado-alvo a comprar os produtos da empresa. A empresa escolhe o produto para atender à necessidade identificada do segmento alvo, o canal de distribuição mais adequado para disponibilizar o produto e promove sua venda.

- A publicidade é um meio importante de comunicação e é utilizada para sensibilizar e transmitir informações sobre o produto aos clientes de forma a conquistar o mercado-alvo; contudo, este é apenas um instrumento de comunicação entre outros que estão ao dispor das empresas.
- *Joint ventures* com fornecedores e distribuidores tendem a aumentar os mais clientes uma vez que os próprios fornecedores e distribuidores se interessam pela promoção do produto.

Capítulo II – O Estágio

1. Objetivos do Estágio

Com base no problema real que, como referido, se debruça sobre a forma como a influência que a estratégia comercial tem sobre a performance da UN Transformadores, foram definidos os seguintes objetivos. O objetivo principal deste estágio passou por uma análise do estado das informações disponíveis sobre os mercados estratégicos onde esta UN Transformadores opera com vista à conceção e redefinição da estratégia comercial para esses mercados no sentido de uma readaptação às condições ambientais desses mercados, bem como às suas necessidades. Sendo assim, as métricas de sucesso a atingir passaram pela reformulação da estratégia comercial como resposta à competição intensa e às necessidades dos clientes.

- Recolha e organização de informação para a área Comercial/ marketing;
- Apoio e dinamização da área Comercial;
- Desenvolvimento de competências de gestão nas áreas de Marketing Business-to-business (B2B), Estratégia e Negociação.

2. O grupo Efacec

A Efacec é uma empresa Portuguesa com perfil exportador e presença internacional em 65 países. Com 70 anos de marca e 100 anos de história, a sua origem remonta à fundação, em 1905, da “A Moderna” Sociedade de Serração Mecânica.

Em 1921 “A Moderna” dá origem à Electro-Moderna, Lda., empresa já dedicada à produção de “motores, geradores, transformadores e acessórios elétricos” e onde se criaram as competências necessárias para suportar os grandes desenvolvimentos futuros do que viria a ser a “EFACEC”. Já no século XXI, como resposta à crise económica e financeira que se fez sentir, foi adotado um novo posicionamento, que culminou no redimensionamento da nossa estrutura internacional e na simplificação do portefólio.

A 14 de Agosto de 2014, a Efacec passou a designar-se Efacec Power Solutions, SA. (EPS) tendo como objeto a gestão de participações sociais como forma indireta de exercício de atividades económicas. No final de 2014 a EPS passou a constituir, ela própria, um grupo de empresas que reúne todos os meios de produção, tecnologias e competências técnicas e humanas para o desenvolvimento de atividades nos domínios das soluções de Energia, Engenharia, Ambiente, Transportes e Mobilidade Elétrica, abrangendo ainda uma vasta rede de filiais, sucursais e agentes espalhados por quatro continentes.

Em outubro de 2015 a sociedade Winterfell Industries adquiriu a maioria do capital da Efacec Power Solutions e passou a estar organizada de acordo com o ilustrado no organograma da empresa (figura 9).

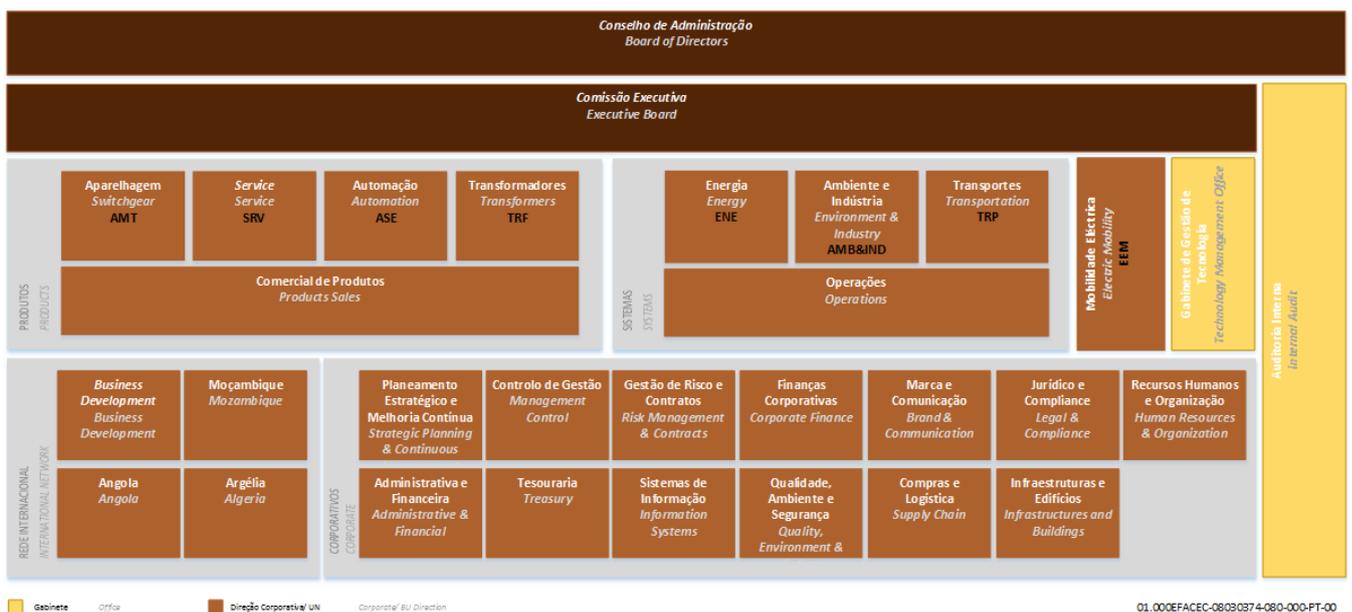


Figura 9 – Organograma Efacec Power Solutions

Hoje, a Efacec é uma marca de prestígio e uma das maiores empresas industriais do país atuando no desenvolvimento de infraestruturas para importantes sectores da atividade económica.

O grupo Efacec tem como Visão a antecipação de soluções para um mundo sustentável na nova era energética. Tem como Missão a criação de valor com soluções de energia, ambiente e transportes que melhoram o dia-a-dia de todos, através da integração de diferentes competências e tecnologias mais inovadoras. A empresa desenvolve ainda as pessoas, pois é numa organização que valoriza a aprendizagem e melhoria contínua. Tudo isto resulta nos Valores da empresa:

- Focamo-nos no sucesso dos nossos clientes
- Promovemos a eficiência para maximizar a competitividade
- Aprendemos e adaptamos para a excelência
- Construimos confiança agindo com segurança e integridade
- Superamos desafios e entregamos resultados

2.1. A Efacec Energia no grupo Efacec

O Grupo Efacec é composto por oito Unidades de Negócio, divididas pelas diversas empresas do Grupo, com enfoque no desenvolvimento de Produtos e Sistemas de forte valor acrescentado, atuando no desenvolvimento de infraestruturas para setores de atividade económica relevantes.

A Efacec Energia centra a sua atividade no desenvolvimento de Produtos de Energia, sob a forma de fornecimento de soluções integradas e bens de equipamento. Agrega quatro das Unidades de Negócio do Grupo, nomeadamente:

1. Transformadores

UN mundialmente reconhecida como fabricante de transformadores de referência, competitivos e de qualidade, privilegiando a evolução tecnológica e o desenvolvimento contínuo.

Portefólio de produtos:

- Transformadores de potência: SHELL; CORE e Subestações móveis;
- Transformadores de distribuição (capacidade 4.000 MVA)



Figura 10 – Transformador de Potência.

2. Aparelhagem

UN que opera na distribuição de energia primária e secundária, bem como em postos de transformação e produção de equipamentos de aparelhagem. Dispõe de uma oferta transversal que inclui fabrico, instalação e serviço pós-venda.

Portefólio de produtos:

- Distribuição primária: portfólio alargado de soluções de média tensão;
- Distribuição secundária: portfólio de soluções, entre os quais quadros modulares, celas modulares e compactas e religador aéreo de corte no vácuo;
- Postos de transformação: soluções chave-na-mão de distribuição de energia com alto grau de customização;
- Aparelhagem: gama de produtos composta, entre outros, por seccionadores, disjuntores e interruptores;
- Service: instalação, reabilitação e manutenção de instalações de média tensão e alta tensão.



Figura 11 – Aparelhagem de distribuição primária.

3. Service

UN dedicada à prestação de serviços que atua majoritariamente nas atividades de inspeção, diagnóstico, manutenção e reparação de transformadores, máquinas rotativas e revamping de instalações.

Portefólio de produtos:

- Transformadores de potência;
- Máquinas rotativas e transformadores de distribuição;
- Revamping de instalações Média Tensão/Baixa Tensão.



Figura 12 – Equipe de ‘Service’ em operação.

4. Automação

UN dedicada ao desenvolvimento e comercialização de software e hardware para supervisão, controlo, automação e proteção de redes de energia.

Portefólio de produtos:

- Gestão de redes;
- Sistemas de automação;
- SmartGrids.



Figura 13 – Estação de Automação.

Em 2016, a Efacec Energia incorporou as unidades autónomas de sistemas de fornecimento de energia, inversores solares e projetos para aplicações espaciais, que eram, até aí, parte integrante do património da Efacec Electric Mobility. A transferência de ativos assumiu a forma de cisão-fusão. A Efacec Energia é detida a 100% pela Efacec Power Solutions SGPS e nela consolida as suas demonstrações financeiras.

2.2. -Direção Comercial de Produtos

A Direção Comercial de Produtos tem como missão garantir uma operação comercial mais eficaz e eficiente, numa perspetiva transversal e com uma visão 360º sobre mercados, Clientes, parceiros e concorrentes.

A Direção Comercial de Produtos (DCP) reporta à Comissão Executiva e está organizada em 3 áreas de atuação:

- Comercial - responsável por assegurar a atividade comercial e acompanhamento dos Clientes, de acordo com a estratégia global definida em articulação com as UNs dos diferentes Produtos;
- Apoio Comercial - assegurar apoio às equipas comerciais e libertar a força comercial para um contato direto e mais próximo com os cliente e mercados;
- *Tendering* - responsável por garantir o apoio às equipas comerciais na elaboração de propostas técnicas.

Esta Direção tem como principais responsabilidades:

- Promover sinergias comerciais entre negócios de Produtos, potenciando a partilha de conhecimento, a visão integrada do portefólio Efacec e o aumento do *cross-selling*;
- Definir o modelo e *roadmap* de abordagem comercial e objetivos comerciais, em articulação com as UNs e o *Business Development* para mercados e concorrência, Clientes/ parceiros, produtos e serviços;
- Dinamizar uma abordagem comercial eficaz e transversal aos mercados e aos Clientes estratégicos para Produtos;
- Propor, em conjunto com as UNs, o orçamento comercial anual de Produtos;
- Definir as políticas comerciais dos negócios, gestão de Cliente/ parceiros e negociação das especificações da proposta e contrato, em articulação com as UNs;
- Definir o *pricing* a apresentar aos Clientes, de acordo com as orientações das UNs;
- Contribuir para a alimentação do *market intelligence* com as informações de mercado/concorrentes e níveis de preço.

A Direção Comercial de Produtos possui um âmbito de atuação transversal a todos os negócios de Produtos, com vista à promoção de uma visão integrada do portefólio da Efacec.

2.3. Vendas e Recursos Humanos

Durante o exercício de 2016, a Efacec Energia alcançou, no conjunto das suas 4 unidades de negócio antes caracterizadas, um volume de receitas de cerca de 238 milhões de euros (figura 14), um acréscimo de 14% face a 2015, com os mercados internacionais a representar uma parcela muito significativa dos negócios, com um peso de 75% das receitas e 76% das encomendas recebidas no período. Foi possível manter ou reforçar a posição e o nível de atividade nos principais mercados da empresa, mas também apostar na diversificação para novos mercados.

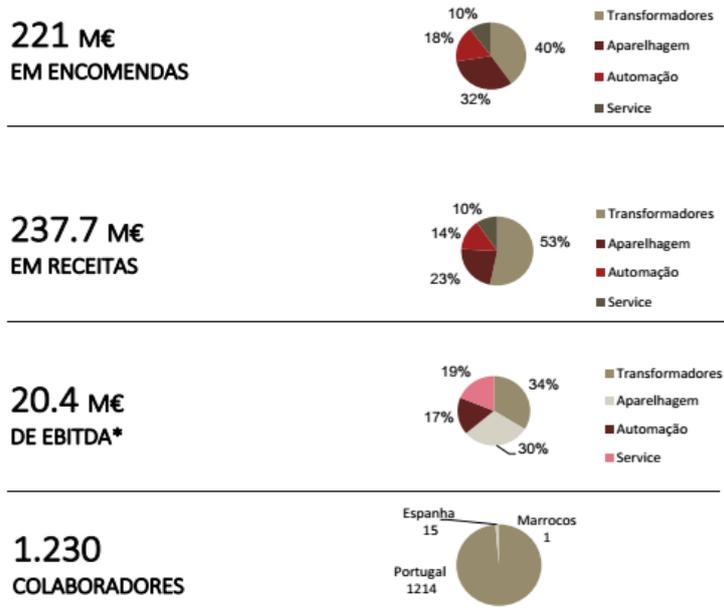


Figura 14 – Números do Exercício de 2016 Efacec Power Solutions.

3. Descrição de Atividades

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio na Efacec Energia, na UN dos Transformadores, foi-se desenvolvendo por diferentes atividades/tarefas consoante as necessidades que o estudo do problema real ia apresentando.

Para este estágio, tendo em vista a prossecução dos objetivos, e com o mote dado pelo tema ‘A influência da estratégia comercial na performance da UN’, foram definidas para o Plano Geral de Atividades do Estágio as seguintes etapas:

- Diagnóstico da Estratégia Comercial atual e principais resultados;
- Análise da evolução dos mercados de energia e de transformadores;
- Proposta de Estratégia Comercial global para a UNs dos Transformadores;
- Implementação da Estratégia Comercial por Produto/Região e para as principais estratégias de Transformação;
- Avaliação da Estratégia nos primeiros 100 dias.

3.1. Diagnóstico da Estratégia Comercial atual e principais resultados

Como primeira atividade deste estágio fui incumbido de elaborar relatório sobre a situação da empresa nos últimos 3 anos, relativamente a volume de encomendas, compará-las entre si e analisar diferenças com os valores que estavam previstos. Essa análise foi feita tendo por base relatórios e dados internos da empresa. Por motivos de confidencialidade, os valores serão apresentados em termos percentuais.

Foi então realizado um diagnóstico da atual estratégia comercial tendo em conta os resultados do exercício relativo ao de 2017 bem como as diretivas da estratégia comercial desse mesmo ano com o intuito de ser feito um diagnóstico a essa estratégia comercial e refletirmos sobre os resultados obtidos. De forma resumida, a Direção Comercial de Produtos da Efacec Energia procura potenciar os mecanismos de partilha de informação e conhecimento entre as Unidades de Negócio sobre experiências, potencial e oportunidades de mercados/ Clientes, permitindo:

- ✓ Maximizar as encomendas nas áreas de Produto;
- ✓ Visibilidade de oportunidades;
- ✓ Sinergias comerciais e aumento de cross-selling;

- ✓ Gestão de risco mais eficiente.

Para além disso, tem como objetivo o desenvolvimento da capacidade de “oferecer” soluções globais no âmbito do portfólio Efacec, incluindo a definição do modelo e *roadmap* de abordagem, objetivos e políticas comerciais e *pricing*, em colaboração com as restantes Unidades de Negócio (UN) e o Business Development (BD).

Nos relatórios consultados e nos dados gentilmente disponibilizados pelo departamento de Marketing Estratégico, ficou evidente que, nos últimos 4 a 5 anos, o mercado dos transformadores se deparou com duas tendências. Uma relacionada com o aumento do número de *players* e o aumento da capacidade de produção de alguns dos maiores *players* envolvidos nesses mercados. Estas tendências não foram acompanhadas por um aumento da procura na mesma proporção. Dessa forma e inevitavelmente, algumas das empresas desse mercado viram a sua quota de mercado diminuir por via do aumento fortíssimo da concorrência. A Efacec Energia, não passou ao lado desses constrangimentos de mercado e viu o seu volume e montante de encomendas diminuírem principalmente no ano de 2016. Embora no ano de 2017 tenha ocorrido um aumento do volume de encomendas estas ficaram cerca de 21% abaixo daquilo que era esperado ocorrer nesse mesmo ano no que se refere a volume de encomendas (figura 15).



Figura 15 – Evolução das encomendas nos anos 2015 a 2017.

Este *gap* de 21% foi visto com preocupação e foi definida como prioridade a sua ‘estancagem’ e a rápida inversão dessa tendência. Acreditamos que este *gap* se deveu a esta turbulência do mercado e à sua intensa competição mais do que a qualquer desacerto da estratégia comercial no ano de 2017, o que pode ser constatado pelo aumento do volume de encomendas face a 2016.

No entanto, apesar dessas nossas considerações e tendo em conta estes novos pressupostos, ficou estabelecido que a estratégia comercial teria de ser revista e reformulada de acordo com as novas condições de mercado. Para isso, e numa primeira

fase, foram definidos os mercados sobre os quais incidiria o foco comercial para os quais foi realizada uma análise evolutiva do comportamento desses mercados nos próximos anos, recorrendo a relatórios de entidades independentes disponibilizados no portal *GlobalData*, bem como, alguns relatórios internos da empresa. Posteriormente, foi definida uma nova abordagem estratégica e comercial a esses mercados.

Após a realização desta atividade, ficamos elucidados sobre a realidade, ao nível de volume de encomendas, da empresa e assim refletir sobre os objetivos que a UN dos Transformadores teria que definir para a proposta de estratégia comercial e consequentemente para a melhoria da performance financeira desta UN.

3.2. Análise da evolução dos mercados de energia e de transformadores

Após consulta dos relatórios e dados mencionados anteriormente, foi-nos possível elaborar um ‘*snapshot*’ do estado atual e da previsão sobre a evolução do mercado global de energia e dos transformadores. O mercado global de transformadores de potência atingiu um valor de mercado de 11,85 biliões de dólares em 2016. A crescente procura/necessidade de redes elétricas foi o principal responsável pelo aumento do investimento em geração de energia e nos setores de transmissão e distribuição. Essa procura/necessidade é um fator importante que continua a impulsionar o mercado de transformadores de energia de forma global. Nas economias emergentes da Ásia-Pacífico e do Médio Oriente, os aumentos de capacidade a par do crescimento económico e a necessidade de melhorar o acesso à eletricidade estão a alavancar a expansão da rede e o mercado de transformadores de energia. Espera-se um crescimento da procura global da eletricidade a uma taxa de crescimento anual composta de 2.17% para o período 2017-2021. Contudo, maior parte deste crescimento deverá ser de países fora da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Nos países da OCDE, a confiabilidade e a segurança energéticas são o motor dos investimentos no setor da transmissão energética. A infraestrutura de transmissão é uma infraestrutura essencial, pois todas as outras infraestruturas críticas dependem da energia fornecida. Os transformadores são a peça-chave para o regular funcionamento da rede de transmissão de energia e qualquer falha operacional pode causar graves prejuízos económicos, o que está a impulsionar os investimentos. Para além disso, a avançada idade da rede elétrica na América do Norte e na Europa e a integração de fontes de energia

renováveis em larga escala na rede estão a comandar a procura por transformadores de potência.

Tabela 1 – Evolução do mercado global de energia e transformadores.

Retrato mercado Global	Descrição	Tendência
Valor de mercado (2016)	\$11,85bn	Aumentar
Volume de mercado (2016)	1.748 GVA	Aumentar
Valor de mercado (2021)	\$12,69bn	Aumentar
Volume de mercado (2021)	1.978 GVA	Aumentar
CAGR (2016–2021) (valor de mercado)	2,17%	-
Região em destaque	Ásia-Pacífico	-

No sentido da diminuição das emissões de carbono das redes de energia globais, existe também um redireccionamento dos investimentos para as fontes de energia renováveis. O crescente aumento da capacidade instalada de fontes renováveis e outras formas de energia mais limpa contribuem para o aumento do investimento na rede elétrica de forma a suportar essas centrais elétricas, o que impulsionará o mercado de transformadores de energia. Além disso, alguns países impuseram níveis de emissão de gases poluentes mais restritos, levando à necessidade da descontinuidade de muitas centrais. Isso exige novos investimentos para o desenvolvimento da infraestrutura de energia, levando ao crescimento da procura de transformadores de potência.

É lógico que apesar de o mercado da energia e dos transformadores ser um mercado global e embora a Efacec considere oportunidades onde quer que sejam, há uma perfeita consciência de que nos devemos debruçar em mercados/países sobre os quais temos um maior conhecimento e experiência, aumentando a probabilidade de sucesso. Se assim não fosse, estaríamos a incorrer no risco de alocar recursos em vão o que acarretaria custos económicos que poderiam ser gravosos.

Não obstante quisemos perceber as tendências e comportamentos das 3 grandes regiões, Américas, Ásia-Pacífico e Europa, Médio Oriente e África. Foi então feita uma recolha de informação sobre o comportamento e evolução esperada nos próximos anos, feito o seu tratamento e descrito de seguida.

A região das Américas foi a segunda maior região no mercado dos transformadores de potência em termos de valor de mercado em 2016, logo depois do

mercado da Ásia-Pacífico, detendo uma participação de mercado de 21%, representando US \$ 2,52 bilhões. É expectável o seu contínuo crescimento neste período. O mercado de transformadores de energia nos países da América do Norte, como os EUA e o Canadá, é impulsionado por projetos de substituição e modernização da rede elétrica, integração de fontes de energia renovável em larga escala e interconexões transfronteiriças para o comércio de energia. Nos países da América do Sul, como o Brasil, o mercado é impulsionado pelo aumento da capacidade na geração e o crescente *share* de energia renovável, como solar e eólica. Os Estados Unidos da América, o Canadá e o Brasil são os três maiores mercados da região e contribuem com mais de 90% do valor de mercado dos transformadores de potência neste grande mercado.

O mercado de energia da América Latina tem um potencial inexplorado e espera-se que cresça ainda mais. As interconexões facilitam o comércio de energia, impulsionando o mercado de transformadores para novas instalações de geração e transformadores de interligação de sistemas para atualização da rede elétrica. O envelhecimento da rede na região trará muitas oportunidades e impulsionará o mercado para substituição e atualização de transformadores.

No mercado desta região podemos apontar como fatores dinamizadores:

- Idade das infraestruturas da rede elétrica;
- Crescimento do *share* das fontes de energia renováveis;
- Elevado investimento de capital nas fontes de energia renováveis;
- Políticas de crescimento para crescimento do setor energético.

Como fatores restritivos do mercado, podemos apontar:

- Competição intensa e ‘guerras’ de preços;
- Ausência de recursos humanos qualificados;
- Elevados tempos de entrega devido a dependência de importações.



Figura 16 – Valor de mercado da região das Américas no período 2016-2021.

A região da Ásia-Pacífico liderou o mercado mundial de transformadores de energia com um valor de 5,55 bilhões de dólares em 2016. As economias emergentes da região têm elevado a procura de energia suportada por maiores investimentos em capacidade de geração e transmissão. Esta região contribuiu para mais de metade do valor de mercado dos transformadores de energia tendo registado uma participação de mais de 46% em 2016. China, Índia e Japão eram os principais mercados da região, contribuindo com quase 54%, 13% e 8 %, respetivamente em 2016. No período desta previsão espera-se um crescimento do mercado de transformadores.

No mercado desta região podemos apontar como fatores dinamizadores:

- Aumento da capacidade da rede elétrica;
- Desenvolvimento do sistema de transmissão de alta tensão;
- Construção de novas redes elétricas;
- Crescimento do *share* das fontes de energia renováveis.

Como fatores restritivos do mercado, podemos apontar:

- Elevada sensibilidade ao preço;
- Imposições a fabricantes estrangeiros devido à centralização das tomadas de decisão;
- Número limitado de estruturas para teste de alta tensão aumentam os tempos de entrega.



Figura 17 – Valor de mercado da região da Ásia-Pacífico no período 2016-2021.

O mercado de transformadores de energia da região Europa, Médio Oriente e África foi o segundo maior mercado em 2016. Registou um valor de mercado de 3,7 biliões de dólares em 2016, com uma participação de 32% do mercado global. A interconexão do mercado europeu de energia e as economias em expansão da região do Médio Oriente são os dois principais fatores que impulsionam o mercado de transformadores de energia na região. Na Europa, o Reino Unido e a Alemanha são os principais mercados para transformadores de potência. Os países do Conselho de Cooperação do Golfo, como o Bahrein, Kuwait, Omã, Qatar, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos, são os principais contribuintes para o mercado de transformadores de potência da região do Médio Oriente.

Na Europa, o fim do tempo de vida útil das atuais redes elétricas e a integração de fontes de energia renovável na rede, o que requer atualização e substituição de transformadores de potência, comandam o crescimento do mercado.

No Médio Oriente, o crescimento da população e a expansão da economia levaram a um aumento contínuo na procura de eletricidade, o que está a alavancar o mercado de transformadores de energia. As economias dos países do Médio Oriente estão a aumentar os seus setores industriais, a fim de reduzir a dependência das receitas oriundas do petróleo. Esta diversificação da economia levará ao aumento da procura/necessidade de energia e à necessidade de acréscimo da capacidade ao nível da geração e transmissão.

O mercado de transformadores de energia na EMEA é altamente competitivo, devido ao seu rápido crescimento e ao seu potencial lucrativo.

No mercado desta região podemos apontar como fatores dinamizadores:

- Integração do mercado elétrico da Europa;
- Integração das fontes de energia renováveis;

- Elevado investimento para substituição e reforço da rede elétrica;
- Aumento da procura devido a diversificação industrial.

Como fatores restritivos do mercado, podemos apontar:

- Competição intensa;
- Atrasos no lançamento e na execução dos projetos de transmissão;
- Crise económica e conflitos políticos.



Figura 18 – Valor de mercado da região da Europa, Médio Oriente e África no período 2016-2021.

Após a elaboração do retrato da realidade destas regiões no que ao mercado da energia e dos transformadores diz respeito, pudemos tecer algumas considerações que nos pareceram ser relevantes como suporte para as decisões que seriam tomadas pelos comerciais e pelo coordenador comercial aquando da elaboração da proposta comercial para esses mercados. Dessa forma, e segundo os dados que tinha consultado, pudemos afirmar que o mercado global de transformadores de potência permaneceu altamente competitivo neste período devido ao excesso de capacidade de mercado e ao grande número de *players* do mercado. Com a tecnologia de fabrico de transformadores numa fase de maturidade e com pouco espaço para variação ao nível do produto, o preço é o principal diferencial entre os *players* e traz consigo a vantagem competitiva no mercado. A qualidade do produto e a criação de relações de confiança são outros fatores determinantes para ajudar os fabricantes a construir uma reputação forte neste mercado altamente fragmentado. Além disso, o serviço pós-venda, o forte relacionamento com os clientes e a entrega no prazo estipulado são os outros fatores decisivos que ajudam os fabricantes a singrarem num mercado altamente competitivo, como é o caso do mercado da energia e transformadores.

Esta análise global tornou-se importante do ponto de vista de nos fornecer informação relativa à evolução e às tendências do mercado de forma global e no conjunto das três regiões sobre os quais é geralmente dividido. Incluí também nestes relatórios informações relativas aos fatores dinamizadores e restritivos dos mercados destas regiões. Estes relatórios foram entregues à Direção Comercial, sobre a qual recai a responsabilidade de definição dos objetivos e qual a estratégia a ser seguida com vista à prossecução desses mesmo objetivos.

O mercado dos transformadores data de há largos anos, bem como a quase totalidade dos seus *players*. Para além disso é uma indústria em fase de maturidade onde a inovação ao nível do produto é praticamente inexistente. As empresas procuram obter uma vantagem competitiva por via do preço, qualidade e fiabilidade do equipamento e qualidade do serviço prestado. A construção de relações de confiança é outro fator tão ou mais importante do que os anteriores.

Ciente da posição que ocupa no mercado global dos transformadores, com cerca de 0,8% de quota de mercado, a Efacec Energia tem presente, em virtude de estudos sobre a concorrência e análises de mercado, feitas anteriormente, a sua menor capacidade ao nível de recursos, não tanto ao nível de processos de fabrico, mas humanos e alguns ao nível de *software*. No que se refere a produtos o facto de a Efacec possuir uma fábrica de produção exclusiva de tecnologia Shell, fá-la ultrapassar concorrentes que apostam apenas na tecnologia Core. Para além disso, a Efacec Energia implementou uma filosofia de melhoria contínua, que inclui, por exemplo, a adoção de metodologias *Lean* ao nível da produção, no sentido de tentar colmatar a sua menor capacidade com um preço mais competitivo.

Na figura 19, representa a quota de mercado detida pelos grandes *players* do mercado energético e dos transformadores.

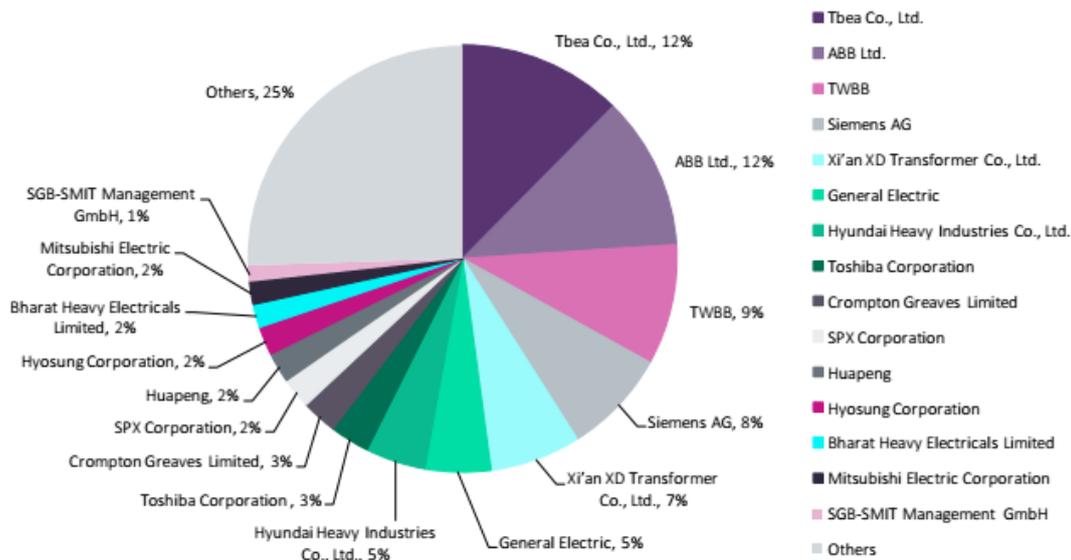


Figura 19 – Quota de mercado dos *players* no mercado dos transformadores (Fonte: GlobalData. Abril, 2018).

3.3. Proposta de Estratégia Comercial global para a UN Transformadores

Após a recolha, o tratamento e a avaliação exaustiva desta informação, a direção comercial definiu uma estratégia comercial de acordo com as seguintes metas:

- Recolha e análise de informação sobre os mercados (mercados, clientes e concorrentes);
- Definição dos objetivos comerciais (mercados, clientes, parceiros e produtos);
- Recolha de informação jurídica básica para novos mercados;
- Repartição dos objetivos pelos comerciais;
- Definição do modelo de abordagem comercial/ roadmap:
 - Mercados/ clientes/ parceiros acompanhados pelo departamento de *Business Development* (ex.: novos mercados, clientes transversais à Efacec);
 - Mercados/ clientes/ parceiros acompanhados pela Direção Comercial de Produtos e UN's (ex.: mercados/ clientes mono-negócio).

O processo inicia-se com um acompanhamento do mercado, clientes e concorrentes para identificação de indícios de potencial negócio. Na fase seguinte, as

oportunidades de negócio são alvo de uma análise cuidada por parte da equipa de apoio comercial (*back-office*) do respetivo mercado. Nesta fase de recolha e tratamento de informação sobre essas possíveis oportunidades cabe-nos ter atenção ao detalhe e capacidade de análise sobre mercados, cliente e características dos equipamentos, evitando dessa forma uma alocação de recursos inútil na fase posterior de elaboração da proposta.

Caso a oportunidade esteja de acordo com os parâmetros avaliativos da Efacec, nomeadamente, âmbito / gama de produto, condições de pagamento, moeda, condicionantes, por exemplo, penalidades, *liabilities*, prazos (de proposta ou entrega equipamento), questões legais, a proposta segue para elaboração. Este processo de elaboração de propostas ocorre, geralmente, de acordo com três etapas:

- Desenvolvimento das componentes técnicas e comerciais;
- Avaliação do risco subjacente à proposta (financeiro e operacional);
- Entrega da proposta.

Após a sua elaboração a proposta é entregue ao cliente com o objetivo de se tornar uma encomenda.

A qualidade da elaboração de uma proposta, o que inclui, uma análise minuciosa aos custos de produção, aos estudos de engenharia, de materiais (para os quais é fundamental o esforço de *procurement*), mão-de-obra, transportes, negociação da cobertura de risco cambial, de garantias, de transportes, de comissionamento, bem como o devido prazo de entrega e a adequação de margem de lucro tendo em conta o cliente / mercado, a concorrência, a estratégia do negócio, e o tipo de negócio propriamente dito, são fundamentais para que seja apresentada a melhor proposta no prazo estipulado, e, acima de tudo, que se possa converter numa encomenda (figura 20)



Figura 20 – Proposta de estratégia comercial.

Nesta proposta de estratégia comercial foram também definidas as seguintes alavancas de melhoria comercial, aqui retratadas neste esquema em pirâmide (figura 21).



Figura 21 – Alavancas de melhoria comercial.

Na base, com 3 pilares, foram definidas o aumento do *pipeline* comercial por via da maior procura de *leads* (oportunidades de negócio), que se traduzem em mais oportunidades e num maior valor médio por proposta, ou seja o aumento da qualidade da proposta; a melhoria do aproveitamento do *pipeline* comercial através da capacidade de elaboração de um maior número de propostas, sem nunca descurar a sua qualidade, bem como, um aumento do número de propostas entregues aos clientes; e a melhoria da taxa de conversão de propostas em encomendas onde foram definidas medidas para a equipa comercial, incluindo uma maior proximidade ao cliente, um maior foco comercial e uma maior otimização das propostas no seguimento das duas medidas anteriores, uma vez que um maior contacto com o cliente permitiu a otimização das propostas às necessidades do cliente.

Como cereja no topo do bolo, o objetivo de todo este trabalho de estudo, desenvolvimento e implementação da estratégia comercial tem como objetivo fundamental a obtenção de um maior volume de encomendas, maximizando a margem do negócio

Subjacente a tudo isto, foi definida também uma métrica chave e que se prende com a conquista da confiança do cliente como forma de construir uma relação duradoura no que se refere a futuros negócios. Para isso, necessitamos de:

- Estabelecer um bom canal de comunicação;
- Perceber as necessidades do cliente;
- Acrescentar valor ao cliente;

- Ser previsível e fazer o que prometemos.

Como membro da equipa de apoio comercial, e tal como referido, procuramos assegurar apoio às equipas comerciais e libertar a força comercial para um contacto direto e mais próximo com os cliente e mercados. Mais concretamente e de forma global estava, à semelhança de toda a equipa de apoio comercial, incumbido de:

- Apoiar a equipa comercial de *front-office* nos processos e atividades comerciais assumindo a coordenação com os vários interlocutores envolvidos no processo de preparação de propostas comerciais, nomeadamente com o departamento de *tendering*, jurídico, financeiro, seguros, risco, etc.
- Realizar a análise e distribuição dos cadernos de encargos pelos vários interlocutores no processo comercial e acompanhar o estado de desenvolvimento das propostas, assegurar os processos de validação e aprovações das mesmas, com vista a responder da forma mais direcionada e completa aos requisitos indicados nos cadernos de encargos provenientes dos potenciais clientes.
- Elaborar e seguir o processo de Gestão de Risco associado às propostas, em conjunto com a área de Gestão de Risco e Contratos e outras áreas relevantes (Serviços Corporativos);
- Assegurar o reporte da informação de gestão da área (indicadores de performance) com vista a suportar os processos de tomada de decisão;
- Coordenar do ponto de vista comercial a realização dos processos de qualificação e homologação de produtos e soluções garantindo a gestão documental, mantendo o arquivo comercial, na vertente:
 - Processual;
 - administrativa;
 - produtos e soluções (catálogos gerais, listas de referências, etc.);
 - outros (apresentações);
- Manter o contacto com os clientes em coordenação com o Comercial e o Coordenador Comercial;
- Assegurar a melhoria e uniformização dos processos da área comercial.

3.4. *Implementação da Estratégia Comercial por Produto/Região e para as principais estratégias de Transformação*

Após esta análise foram definidos como estratégicos alguns mercados destas regiões, nomeadamente **Portugal, Espanha, França, Reino Unido, Estados Unidos**. Foram também definidos como mercados potencialmente estratégicos, os países da América Latina e Médio Oriente. Apesar da região Ásia-Pacífico ser a região com maior quota de mercado global (conforme os relatórios independentes consultados), decidimos não considerar nenhum mercado dessa região como estratégico dado que por regra a tomada de decisão é efetuada tendo como prioridade a seleção dos fabricantes dessas áreas geográficas, nomeadamente coreanos e chineses. Para além disso, essa região é fortíssima em concorrentes nossos e a maior parte deles, são grandes *players* do mercado global (Hyundai Heavy Industries, Hyosung, Mitsubishi, Bharat Bijlee, TWBB, ...), os quais para além de terem a seu favor as questões logísticas estão altamente capacitados tecnologicamente para além do fator marca também pesar a seu favor. Como tal, consideramos que seria algo ingrato e pouco inteligente tentar marcar presença nesses mercados. Contudo, as oportunidades seriam alvo de uma análise, ainda que superficial e caso se justificasse, seria elaborada e apresentada uma proposta.

Voltando aos mercados definidos como estratégicos, salientamos que sobre eles recaiu grande parte da atenção comercial da UN dos Transformadores por várias razões. Destacam-se o facto de serem aqueles mercados onde temos um maior histórico de encomendas, mercados onde a Efacec possui uma maior quota de mercado e onde marcamos presença há mais tempo, contando aqui com os fatores experiência e o reconhecimento nesses mercados da marca Efacec. Para além disso, são mercados onde é esperado um crescimento energético e dos transformadores por via, essencialmente, do aumento da necessidade de eletricidade, requalificação e expansão da rede elétrica e integração das fontes de energia renováveis na rede. Como tal, consideramos haver uma maior hipótese de conseguirmos encomendas nestes mercados. Contudo, e como não poderia deixar de ser, a procura de pistas e oportunidades de negócios é global tal como o é global o mercado onde a Efacec atua.

Nestes mercados coube-me a função de analisar os contratos em vigor e os clientes aos quais vendemos transformadores nos últimos 5 anos. Recolhida essa informação, a mesma foi transmitida ao comercial responsável dos respetivos mercados no sentido de esses clientes serem contactados por forma a procurarem-se oportunidades de negócio

junto deles. Os clientes onde vimos que a oportunidade era real, foram visitados pelo comercial afeto a esse mercado. Num contexto onde uma compra facilmente representa valores avultados, para além do fator preço, acreditamos que a questão pessoal e a venda consultiva são aspetos muito valorizados e pensamos tem de fazer parte da matriz diretiva da área comercial.

Para além disso foram definidas as seguintes **prioridades na ação da equipa de apoio comercial** na qual me incluo:

- Reunir informação de mercado sobre planos de investimentos, concorrentes e preços de mercado;
- Identificação de parceiros locais para comissionamento / instalação de transformadores bem como apoio pós-venda;
- Procura de potenciais agentes, representantes comerciais e *contractors* / empresas integradoras nos mercados estratégicos;
- Apoio às iniciativas de desenvolvimento de negócio dos Transformadores, bem como áreas complementares (Aparelhagem, *Servicing* Energia, Transportes, Ambiente, Engenharia/Energia).

Essas iniciativas de desenvolvimento do negócio dos transformadores surgem no sentido da proposta de estratégia comercial de uma procura intensa e exaustiva de oportunidades e acompanhamento próximo dos mercados / clientes alvo quer nas *utilities*, *contractors* de Energia, Ambiente ou Transportes (projetos chave-na-mão). São elas:

1.Reforço Encomendas de Transformadores Tipo Shell

- Reforço na visita a todos os clientes que já compraram tecnologia Shell;
- Analisar os mercados de forte concorrência de Tecnologia Shell e abordagem a esses mercados de modo a perceber a existência de oportunidades;
- Identificar fabricantes de transformadores de potência até gama média abordando-os para negócios de gama alta;
- Identificar novos projetos de Produção ou Transmissão de Energia ou *players* com grande base instalada de grandes transformadores e perceber necessidades de novos equipamentos.

2. Plano de Foco nas empresas de projetos Chave-na-Mão / Engineering, Procurement & Construction (EPC's)

- Identificar necessidades nos EPC's com quem trabalhamos atualmente e planear abordagem aos EPC's que já trabalharam connosco no passado
- Identificar principais EPC's nos segmentos renováveis (Hydro, Wind & Solar) nos mercados estratégicos e planear abordagem de forma integrada durante 2018
- Identificar EPC's de Subestações e segmentos complementares (Rail, Construction, Airports, etc) em mercados oportunistas;
- Reforçar a equipa comercial com elemento júnior para acompanhar implementação do plano de ataque aos EPC's

3. Plano de Negócios Estados Unidos

- Reforçar a equipa de *tendering-Engenharia* de modo a promover um maior número de propostas efetuadas localmente;
- Analisar plano de investimentos dos clientes *House Accounts* e planear a abordagem comercial para o ano 2018 (visitas, presenças em feiras e reforço de rede de agentes, etc.);
- Implementar contratos de agência com novos agentes e definir objetivos trimestrais para oportunidades e encomendas;
- Abordar os principais *players* e perceber as necessidades para os projetos que esperam ter em carteira em 2018.

4. Plano de Negócios Portugal e Espanha

- Recolha e análise de informação sobre preços praticados no mercado, nomeadamente principais concorrentes nos transformadores de Distribuição;
- Redefinição de tabelas de custos unitários, tendo em vista a experiência / fabrico para estes mercados, com implementação de medidas de redução de custos de produção;
- Revisão de Margens e melhora nos processos de comunicação / interligação com equipa comercial local;
- Estabelecimento de *stocks* mínimos de forma a agilizar a resposta a clientes (maximizar oportunidades).

Desta forma e como membro da equipa comercial fiquei responsável pelo apoio aos mercados de Espanha e, caso o volume de trabalho o justificasse e a disponibilidade o permitisse, daria apoio também ao mercado dos Estados Unidos, o que de facto veio a acontecer. Juntamente com o mercado nacional são os três mercados onde o volume de negócios é maior e justifica-se assim a alocação de mais recursos para uma rápida resposta ao também maior número de solicitações destes mercados.

Assim e olhando para as funções globais da equipa de apoio comercial fiquei responsável por lidar com todas as matérias relacionadas com a Efacec Equipos Eletricos, filial espanhola da Efacec Power Solutions. Destacam-se, a interlocução com a equipa de *tendering* aquando dos pedidos de cotação de transformadores enviados pela Efacec Equipos, a monitorização e acompanhamento deste processo de espera entre pedido e envio formal da proposta ao remetente do pedido, neste caso, o colega da Efacec Equipos. No caso de as propostas se traduzirem em encomendas, a ordem de compra era-nos enviada, e como minha tarefa, tinha de abrir um processo para registo da encomenda e enviar para o departamento de Gestão de Contratos, os quais dão seguimento ao processo.

Para além da pasta ‘Efacec Equipos’, era minha função apoiar a equipa comercial na preparação de propostas. O mercado espanhol é fértil em número de propostas. Excluindo as relacionadas com a Efacec Equipos, onde apenas eram trocados e-mails com pedidos de cotação e envio dessa mesma cotação, todas as outras propostas implicavam um outro grau de formalismo. Assim era necessário a elaboração de uma oferta técnica (informações técnicas sobre os equipamentos em questão) e uma oferta comercial (descrição de preço, forma de pagamento, condições de entrega, etc...) para cada proposta. Este foi um processo com o qual tive de criar rotina, mas com a prática fui-me rapidamente habituando a esta metodologia.

Já no mercado dos Estados Unidos, e dados os valores mais elevados das propostas, estas são feitas através de portais na internet. São concursos com regras ainda mais específicas e com cadernos de encargos (documentos com todas as condições em que o contrato irá decorrer. Descrição dos equipamentos a comprar, prazos de entrega para esses equipamentos, condições de pagamento, penalidades em caso de incumprimentos, etc.). Dada a sensibilidade de algumas questões de natureza jurídica, essas questões eram remetidas para análise do departamento Jurídico com o intuito de sabermos se podíamos aceitar ou se teríamos de derrogar algumas dessas questões. Como minha tarefa, já fazia parte a leitura destes cadernos de encargos, sobre os quais transformadores pedidos, prazos de entrega, condições de pagamento, penalidades em

caso de incumprimentos e caso alguma questão me suscitasse dúvidas, recorria ao comercial e em último caso ao departamento jurídico.

Uma das outras funções que desempenhei foi a elaboração de processos de Gestão de Risco associado às propostas, em conjunto com a área de Gestão de Risco e outras áreas relevantes (Serviços Corporativos). Em certos mercados, por exemplo o espanhol e o português, grande parte das encomendas resume-se a transformadores de distribuição de pequena dimensão e em baixa quantidade o que faz com que o valor da proposta final e formal entregue ao cliente não era muito avultado para este tipo de negócios. No entanto, no mercado dos EUA e dadas as suas especificidades, é frequente estarmos a ofertar sobre grandes transformadores ou subestações móveis. Este tipo de máquinas têm valores avultados na ordem das centenas de milhares de euros. Como tal, é política da Efacec realizar este tipo de processo de gestão de risco quando o valor da proposta formal e final que apresentámos ao cliente é superior a determinado montante. Esse tipo de elaboração envolve sempre uma reunião com as pessoas envolvidas no projeto, o comercial ou pessoa delegado do apoio comercial e um ou dois membros do departamento de Gestão de Risco e Contratos. Inevitavelmente, estas reuniões envolvem interação interdepartamental. Inicialmente fui acompanhado com o comercial de forma a conhecer os moldes em que decorrem estas reuniões. Agora faço-o de forma autónoma até porque o conflito entre departamentos é inexistente, havendo um espírito de camaradagem acima de média e um sentimento de que todos trabalhamos em prol de um bem comum.

Ao nível de contacto com clientes, apenas o fiz na forma de correio eletrónico, o que apesar de tudo era feito com algum formalismo e em algumas visitas à fábrica que acompanhei por parte de clientes, neste caso concreto, uma *utility* francesa.

Em suma, penso que o trabalho que desenvolvi durante esse estágio contribuíram para a melhoria e uniformização dos processos da área comercial e libertaram os comerciais para um contacto mais próximo do cliente. O objetivo da equipa comercial é conseguir elaborar todas as funções da equipa comercial, mas o contacto direto e pessoal é apenas feito pelo comercial.

Mais concretamente e recorrendo à pirâmide das alavancas de melhoria comercial, as minhas tarefas enquadraram-se na parte da melhoria do aproveitamento do pipeline comercial, através do rápido encaminhamento das propostas para a área de *tendering*, a qual faz a cotação dos equipamentos e posterior entrega de proposta ao cliente. A rapidez neste processo, a par da qualidade da proposta (nível técnico e comercial) são cruciais para que esta se traduza em encomenda. Encaixaram-se também na área do aumento do

pipeline comercial, por via de uma maior disponibilidade na procura de oportunidades de negócio.



Figura 22 – Enquadramento das minhas tarefas na pirâmide das alavancas de melhoria comercial.

3.5. Avaliação da Estratégia nos primeiros 100 dias.

Vinda de uma retração no número de encomendas em virtude dos fatores que mencionamos anteriormente, o aumento dos *players* no mercado e a turbulência com que este se deparou, definimos como objetivo desta abordagem, a inversão da tendência de quebra de encomendas.

Para tal, foi desenvolvida toda uma estratégia comercial que definimos nos pontos anteriores de forma a podermos inverter a tendência de ‘desaproximação’ entre valores previstos e reais no que se refere a montante de encomendas.

A Equipa de Apoio Comercial permitiu, por um lado que os Comerciais de *Front-Office* efetuassem um acompanhamento mais próximo do Mercado, aumentando a frequência e tempo de permanência nos mercados estratégicos; por outro lado, uma mais rápida resposta às solicitações e pedidos de proposta. Em resumo, maior número de leads e de propostas angariadas pelo Comercial, às quais foi possível dar resposta mais rápida, e de maior qualidade, pelas áreas de Apoio Comercial e *Tendering*.

O tempo de avaliação dos resultados desta estratégia é manifestamente curto. No entanto, vários sinais podem ser vistos como um resultado positivo da implementação

dessa estratégia. Entre eles, podemos salientar o aumento do número e volume de encomendas destes mercados, um maior número de convites para participação em concursos para atribuição de contratos de compra de transformadores. Um aumento do número de visitas dos clientes às fábricas de produção dos transformadores pode também ser encarado como o afirmar da construção de uma relação de confiança por parte dos clientes na marca Efacec.

Para além disso, e dando como exemplo o mercado de Espanha o qual acompanhei em proximidade no Apoio Comercial, e para o negócio de Transformadores de Distribuição, regista-se uma duplicação do valor das encomendas, em 2018 (até 31 Maio) face ao período homólogo em 2017.

Capítulo III – Avaliação do Estágio

1. Avaliação crítica

1.1. Avaliação do estágio

A realização de um estágio curricular na Efacec Energia, UN dos Transformadores, permitiu observar, implementar e, essencialmente, aprender como se deve atuar face aos desafios do dia-a-dia de uma organização. Esta oportunidade pôs à prova não só os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, mas também a forma como se deve gerir as emoções e qual deverá ser o comportamento mais adequado para que as relações interpessoais sejam as melhores.

As atividades realizadas exigiram uma grande capacidade de atenção aos pormenores, sem esquecer a generalidade dos processos. Isto porque, a aplicação de qualquer proposta de uma nova abordagem implicará uma mudança face ao cenário atual do processo operacional e, por conseguinte, conduzirá a impactos na empresa que terão de ser criteriosamente analisados e avaliados.

A elevada qualificação e experiência dos seus profissionais, aliado à simpatia, respeito e outros valores e aptidões humanas, contribuíram para a minha rápida e fácil integração, refletindo-se no meu desempenho, na minha motivação diária e nos resultados alcançados em apenas quatro meses de trabalho.

Uma vez apresentados os objetivos deste estágio, fui envolto num sentimento de estar a ser confrontado com fortes responsabilidades e um elevado compromisso, para além do facto de estar a contactar com esta realidade empresarial pela primeira vez. Deixei que isso funcionasse a meu favor e disse para mim próprio que isso apenas aumentaria a minha vontade de querer demonstrar o meu valor e as minhas capacidades, exigindo a minha máxima concentração, rigor e empenho, para ultrapassar todos os obstáculos com vista a atingir os resultados esperados. Foi motivo de orgulho e gratificante, perceber a confiança crescente que em mim foi sendo depositado ao longo do estágio, fruto dos resultados que fui alcançando e do empenho que fui sempre demonstrando. O maior exemplo disso foi no dia 2 de Maio estar a ser presenteado com a assinatura de um vínculo contratual com a Efacec Energia. Confesso ter sido assolado por um enorme sentimento de realização pessoal.

Estou certo, por isso, que a minha participação nas atividades que desenvolvi teve uma utilidade importante para os objetivos da empresa. A minha vontade de aprender, de

colaborar e de me empenhar em todas as atividades traduziram-se em trabalhos e estudos que realizei e no apoio da equipa comercial *front-office*, os quais também contribuíram positivamente para a empresa com o quase anular do *gap* existente entre montantes reais e previstos ao nível das encomendas.

No geral, a experiência adquirida foi bastante gratificante e enriquecedora, por estimular a aplicação e o desenvolvimento das minhas competências pessoais, teóricas e técnicas. E, para além disso, me permitir pertencer, mesmo depois de terminado o estágio, a uma cultura organizacional bastante sólida, a uma equipa motivadora, profissional, dinâmica e ambiciosa.

Apesar de um balanço global francamente positivo a todos os níveis, dificilmente tudo corre dentro do previsto.

Apesar da fácil integração, da disponibilidade de toda a equipa, da boa orientação e da partilha de conhecimentos, foram sentidas algumas dificuldades. Estas encontraram-se relacionadas com o espaço de tempo necessário para completar o desafio proposto, que exigiu uma análise aprofundada de todo o processo operacional. Alguma complexidade dos processos em vigor exigiram também um esforço acrescido para a sua compreensão. No entanto, consegui eliminar essas dificuldades com serenidade e, assim, compreender o fluxo natural dos processos.

À semelhança da implementação de uma qualquer estratégia, uma estratégia comercial é algo projetado no longo prazo. De facto, 4,5 meses parecem algo curtos para tirarmos ilações sobre a sua implementação e aferirmos se temos ou não de fazer ajustes a essa mesma estratégia. No entanto, podemos recolher sinais do mercado e do cliente e que consideramos como indicadores positivos ou negativos sobre a estratégia implementada.

Nem todas as soluções propostas foram implementadas no momento do estágio, no entanto a avaliação global das mesmas são positivas, visto terem em conta a evolução da organização, resultar de uma análise aprofundada prática e teórica, e basear-se em diferentes soluções estudadas na literatura.

1.2. Avaliação da empresa: Aspetos a melhorar

Desde a entrada da WinterFell, no final de 2015, no capital acionista da Efacec, que esta tem empreendido um ciclo de transformação com projetos de melhoria contínua tanto nas áreas produtivas como nas atividades de engenharia, logística, planeamento, *procurement* e restantes processos não-produtivos, tendo como principais objetivos a redução de tempos de entrega, a uniformização e otimização de processos e criação de sinergias entre as diferentes áreas. Desta forma, a Efacec procura obter uma vantagem competitiva de forma a consolidar e aumentar a sua posição nos mercados onde se encontra, sendo a UN Transformadores um dos principais alvos destes processos.

Desde essa altura que a estratégia comercial e, conseqüentemente, o marketing, têm visto a sua importância aumentar significativamente sobre as diretrizes da empresa e pesado fortemente na definição de uma estratégia global de negócio.

Numa organização como a Efacec que se revê numa filosofia orientação para o mercado os três pilares dessa orientação fazem parte do dia-a-dia da organização, nomeadamente a geração de inteligência, a disseminação da inteligência e a capacidade de resposta (Jaworski e Kohli 1993). No entanto, nem todos os itens relativos a cada um desses pilares são cumpridos. Olhando para o artigo de Kolhi e Jaworski de 1993, e antes de avançarmos para esse três pilares, fazemos aqui uma avaliação da Efacec Energia no que se refere aos antecedentes de uma orientação para o mercado, nomeadamente O comportamento da gestão de topo, a dinâmica interdepartamental e sistema organizacional.

No que se refere à ‘Gestão de topo’, esta dá ênfase ao facto de estarmos atentos a futuras necessidades dos clientes e sermos sensíveis às atividades dos nossos concorrentes. No entanto, não colocam demasiada ênfase no facto de a sobrevivência da UN depender das tendências do mercado, o que pode, em parte, ser explicado pelo facto de o mercado dos transformadores ser um mercado em fase de maturidade. Contudo, não podemos deixar de realçar que podem existir sempre algumas tendências, não relacionadas com o produto propriamente dito, mas ao nível de pressão sobre preços ou em alguma tendência de aceleração ou abrandamento de crescimento de algum mercado onde estejamos presentes. No facto de servir os clientes ser o mais importante, a filosofia da Efacec Energia preza todos os seus *stakeholders* sem exceção, não olhando para os clientes como o *stakeholder* ‘especial’, embora seja inegável que é deles que mais depende e que talvez seja aquele que tenha mais peso numa decisão. Quanto à ‘aversão

ao risco’, a gestão de topo opta por ‘jogar pelo seguro’. A sua aversão ao risco é elevada. Podemos aqui apontar um facto que talvez justifique, em parte, essa aversão e que se prende com situação financeira da Efacec estar em recuperação depois de um período menos bom, daí alguma prudência dos gestores de topo. Contudo, podemos com a mesma certeza afirmar que essa prudência face ao risco poderá estar a fazer com que algumas oportunidades não sejam aproveitadas.

Olhando agora para a ‘Dinâmica interdepartamental’, a avaliação é claramente positiva, uma vez que não existe nenhum conflito entre departamentos que faça inibir a comunicação nem existe nenhuma restrição sobre qualquer colaborador falar com qualquer outro colaborador independentemente de qual seja o posto que cada um deles ocupa. A interação e a troca de informação entre departamentos é uma constante. Este foi um dos aspetos que mais me marcou durante este estágio. A total abertura para qualquer assunto por parte de outros departamentos.

Por fim, no que se relaciona com os antecedentes, nomeadamente o ‘Sistema organizacional’ podemos afirmar que a existência de alguma formalização, centralização ou departamentalização das decisões, está patente apenas no que se relaciona com decisões mais delicadas. Posso dar o exemplo das margens do negócio praticadas em algumas propostas. Abaixo de uma determinada margem, isso teria de ser aprovado pelo coordenador comercial. Era uma decisão que eu não poderia tomar sozinho. Excetuando essa questão, a formalização, centralização e departamentalização são reduzidas.

Voltando aos pilares da orientação para o mercado, olhando para o primeiro pilar, o da ‘Geração de inteligência’, a organização apenas não cumpre o que diz respeito ao facto de o departamento de produção contactar diretamente com o cliente. Esse contacto é apenas promovido pela equipa comercial. A única forma de se ultrapassar esta questão seria com a promoção de contacto direto do departamento de produção com o cliente, descartando aqui a entrada de mais locutores neste processo. Poderiam de aqui advir ganhos ao nível de uma melhor compreensão das reais necessidades e especificações do produto por parte do cliente, podendo aqui servir-se o cliente com um produto realmente desejado. Neste contacto direto, mais facilmente seriam debatidas modificações ou melhorias ao produto.

No que se refere à ‘Disseminação da inteligência’, existem alguns pontos que a organização descursa. São eles, a inexistência de conversas informais sobre a estratégia dos concorrentes, é algo que apenas é feito pelos altos quadros. Reuniões interdepartamentais não são muito frequentes, embora as reuniões intradepartamentais

ocorram semanalmente. Também o facto de a equipa comercial/marketing discutirem as necessidades futuras do cliente com outros departamentos funcionais não é muito frequente. O que acontece é que os outros departamentos vão sabendo dessa informação quando apenas quando existe alguma matéria relativa a esses clientes a ser tratada entre os departamentos. Por fim, existe aqui a ausência de disseminação da avaliação do grau de satisfação dos clientes pelos vários níveis da UN.

Por fim, no pilar da 'Capacidade de Resposta', a avaliação da empresa é francamente positiva, onde se podem apontar melhorias no facto de quando um concorrente lança uma campanha agressiva para os nossos clientes, a nossa resposta carecer de uma análise para avaliar se existe uma resposta ou não (não percebi bem este início de parágrafo). Contudo, no mercado dos transformadores e dado o facto de a Efacec ter uma quota global de cerca de 0,8% faz com que seja, na maior parte das vezes, a Efacec a lançar essas campanhas agressivas aos clientes da concorrência do que propriamente o contrário. E no seguimento deste ponto, a nossa resposta a mudanças na estrutura de preços da concorrência não é propriamente rápida, uma vez que isso necessita de uma total avaliação dos custos de produção de forma a saber se podemos fazer o acompanhamento desses preços, pois ao fazê-lo sem avaliação prévia do impacto dessas reduções na economia da empresa, isso poderia trazer consequências nefastas para a organização e em última instância, conduzi-la a um processo de 'morte compulsiva'.

Por fim, nesta filosofia, podemos avaliar quais as consequências que os antecedentes e os pilares da orientação para o mercado trazem para a empresa. Posso afirmar que existe um sistema recompensatório acima da média e que existe um forte comprometimento dos colaboradores com a empresa. Há de facto um sentimento de querer que as coisas cheguem a bom porto e serão feitos alguns sacrifícios caso isso seja necessário. Para além disso, existe de facto espírito de equipa e boa camaradagem entre todos os colaboradores independentemente do posto que ocupam.

Em suma, podemos afirmar que existe de facto uma filosofia de orientação para o mercado na Efacec Energia. Claro que não é total, mas sem dúvida que ela existe. O ambiente que este mercado tem nesta altura também leva a que as empresas, que nele se inserem, tenham esse tipo de orientação.

Conclusão

A realização de um estágio pressupõe que este seja uma mais-valia para o estagiário e para o seu futuro profissional, mas também para a empresa de acolhimento, que terá a oportunidade de receber sem qualquer vínculo laboral um jovem colaborador, um ativo humano e intelectual com vontade de demonstrar as suas qualidades e a sua capacidade de trabalho.

Atualmente, a volatilidade do mercado, a globalização, a concorrência o desenvolvimento de novos produtos, aumento da complexidade dos processos negociais levam a organização a ter de refletir de forma mais profunda sobre as suas estratégias.

Para desenhar as melhores estratégias de atuação, no sentido consequente de assegurar vantagens competitivas e criação de produtos ou prestação de serviços de qualidade para o cliente, levam a que haja necessidade de um conhecimento aprofundado do negócio, a partir da recolha de toda a informação relacionada com os mercados onde se encontram.

Neste estágio, procurou-se verificar quais os efeitos que uma adequada estratégia comercial tem na performance da UN. Vinda de um *gap* considerável entre valores reais e previstos de encomendas, procurou-se a redefinição da estratégia comercial para inverter essa tendência. As tarefas aqui desempenhadas tinham como objetivo primário contribuir para essa inversão. Não podemos com certeza aferir se o resultado será o pretendido, mas os primeiros sinais parecem indicar que a rota está traçada rumo a bom porto.

Com o presente relatório inicialmente abordou-se os temas do Marketing, Orientação para o mercado e o conceito de Estratégia, que foram aspetos chave para a realização das atividades deste estágio. Foi assim que se elaborou uma proposta de estratégia comercial, uma tarefa muito importante não só para empresas em início de atividade como ao longo do todo o ciclo de vida destas, uma vez que cada vez mais, a na Efacec isso não é exceção, a estratégia de Marketing é tida em conta na elaboração da estratégia global da organização. (aliás, as duas andam a par, e porventura a de marketing segue a estratégia geral)

Fica aqui vincado também o papel importante de algumas unidades curriculares com as quais contactei no meu período académico, nomeadamente, as unidades de Marketing Estratégico, Estratégia Empresarial e Estratégia Internacional e Análise de Decisão. Sem dúvida que muitos dos conceitos abordados ao longo dos semestres onde

estas unidades foram lecionadas, vieram ao de cima e tiveram aqui o seu cunho, mas desta vez com aplicação prática. O conhecimento adquirido sobre Marketing e Estratégia foi fundamental para que a minha compreensão do que era pretendido com as atividades deste estágio fosse mais célere e para que o meu processo de adaptação a esta nova realidade empresarial tenha sido mais facilitado. Algumas tomadas de decisão da minha parte ao longo da execução das atividades deste estágio trouxeram à tona, antes de terem de ser tomadas as decisões, indecisões que me fizeram recordar muitos problemas abordados na unidade de Análise de Decisão.

Logicamente que, de forma mais ou menos vincada, todo o nosso percurso académico mais teórico teve o seu papel no decorrer deste estágio. Por exemplo, a unidade de Comportamento Organizacional com as relações interpessoais e o *work-life balance* marcaram, embora em 2ª plano, este estágio do primeiro ao último dia. Todas as outras poderiam ser aqui descritas da mesma forma. Com isto provamos muitas vezes o valor que os conceitos teóricos nos trazem aquando da sua aplicação prática. Curioso verificarmos que isso acontece quando menos se espera.

Na última parte procurei descrever as práticas por mim desempenhadas ao longo do estágio curricular, bem como uma análise crítica quanto ao seu valor acrescentado para ambas as partes, nomeadamente o seu contributo para a minha aquisição de competências e o contributo para a entidade de acolhimento.

Estou certo, por isso, que a minha participação nas atividades que desenvolvi teve uma utilidade importante para os objetivos da empresa. A minha vontade de aprender, de colaborar e de me empenhar em todas as atividades traduziram-se em trabalhos e estudos que realizei bem como na criação de um novo canal de distribuição, que serão importantes para o futuro da empresa, nomeadamente para as suas estratégias de crescimento, incremento de notoriedade junto dos públicos e valorização da marca que identifica no mercado os seus produtos e serviços.

Referências

- Associação Americana de Marketing. *Associação Americana de Marketing*. s.d.
<https://www.ama.org/Pages/default.aspx> (acedido em 10 de 06 de 2018).
- Barksdale, Hiram C, e Bill Darden. “Marketers' attitudes toward the marketing concept.” *Journal of Marketing* 35, nº 4 (1971): 29-36.
- Borden, Neil H. “The concept of the marketing mix.” *Journal of advertising research* 4, nº 2 (1964): 2-7.
- Cochran, Daniel S, Fred R David, e C Kendrick Gibson. “A framework for developing an effective mission statement.” *Journal of Business strategies* 25, nº 2 (2008): 27-39.
- Constantinides, Efthymios. “The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing.” *Journal of marketing management* 32, nº 3-4 (2006): 407-438.
- Davenport, Thomas, e Jeanne Harris. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School, 2007.
- Deshpande, Rohit and Webster Jr, Frederick E. “Organizational culture and marketing: defining the research agenda.” *The journal of marketing* 53, nº 1 (1989): 3-15.
- Dibb, Sally, e Lyndon Simkin. “Targeting, segments and positioning.” *International Journal of Retail & Distribution Management* 19, nº 3 (1991): 4-10.
- Dickson, Peter Reid. “Toward a general theory of competitive rationality.” *The Journal of Marketing* 56, nº 1 (1992): 69-83.
- Drucker, P.F. “The Theory of the Business.” *Harvard Business Review* (Harvard Business Review), 1994: 95-104.
- Drucker, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.
- . *The practice of management*. New York: Harper & Brothers, 1954.
- Dyson, Robert G. “Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick.” *European journal of operational research* 152, nº 3 (2004): 631-640.
- Eriksson, K, e AL Vaghult. “Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services.” *Industrial marketing management* 29, nº 4 (2000): 363-372.
- Fill, Chris. *Marketing communications: engagements, strategies and practice*. Pearson Education, 2005.
- Fleisher, Craig S., e Babette E. Bensoussan. *STRATEGIC AND COMPETITIVE ANALYSIS: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New York: Prentice Hall, 2003.
- Geraerds, Rob. “Customer value creation: A journey in the search of excellence.” *Industrial Marketing Management* 1, nº 41 (2012): 11-20.
- Greenley, Gordon E. “An understanding of marketing strategy.” *European Journal of marketing* 23, nº 8 (1989): 45-58.

- Greenley, Gordon E. "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies." *British journal of management* 6, n° 1 (1995): 1-13.
- Griffith, David A. "Understanding multi-level institutional convergence effects on international market segments and global marketing strategy." *Journal of World Business* 45, n° 1 (2010): 59-67.
- Gronroos, C. "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?" *European business review* 20, n° 4 (2008): 298-314.
- Hadjikhani, Amjad, e Peter LaPlaca. "Development of B2B marketing theory." *Industrial Marketing Management* 42, n° 3 (2013): 294-305.
- Han, Jin K and Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra K. "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?" *The Journal of marketing* 62, n° 4 (1998): 30-45.
- Hutt, Michael D., e Thomas W. Speh. *Business marketing management: B2B*. Cengage Learning, 2010.
- Jaworski, Bernard J, e Ajay K Kohli. "Market orientation: antecedents and consequences." *The Journal of marketing* 57 (1993): 53-70.
- Jobber, David. *Principles and Practice of marketing*. Mc-Graw Publishing Company, 2001.
- Johnson, Jeff S., e Ravipreet S. Sohi. "Getting business-to-business salespeople to implement strategies associated with introducing new products and services." *Industrial Marketing Management* 62 (2017): 137-149.
- Johnson, Julie T, Hiram C, Jr Barksdale, e James S. Boles. "The strategic role of the salesperson in reducing customer defection in business relationships." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, n° 2 (2001): 123-134.
- Kim, Ji-Hern, e Yong J Hyun. "A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector." *Industrial marketing management* 40, n° 3 (2011): 424-438.
- Kim, Sang-Hoon, e Kun-Huang Huarng. "Winning strategies for innovation and high-technology products management." *Journal of Business Research* 64, n° 11 (2011): 1147-1150.
- Kirca, Ahmet, Satish Jayachandran, e William O Bearden. "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance." *Journal of marketing* 69, n° 2 (2005): 24-41.
- Kohli, Ajay K, e Bernard J Jaworski. "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." *The Journal of Marketing* 54, n° 2 (1990): 1-18.
- Kotler. *Marketing management: The millennium edition*. 10ª. USA: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing: a bíblia do marketing*. São Paulo: Pearson Prentica Hall, 2006.
- Kotler, Philipe, e Gary Armstrong. *Fundamentos de marketing*. Chicago: Pearson Educacion, 2003.

- Kumar, Vikas, Eli Jones, e Rajkumar Venkatesan. "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?" *Journal of marketing* 75, nº 1 (2011): 16-30.
- Latutern, B. "New marketing litany: Four Ps passe: C-word take over." *Advertising Age* 61 (1990): 26.
- Lilien, G.L., R. Grewal, e D Bowman. "Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda." *Marketing Letters* 21, nº 3 (2010): 287-299.
- Lindgreen, Adam and Wynstra, Finn. "Value in business markets: What do we know? Where are we going?" *Industrial Marketing Management* 34, nº 7 (2005): 732-748.
- Lindon, Denis, e Jacques Lendrevie. *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote, 2011.
- Madhavaram, Sreedhar, e Shelby D Hunt. "The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy." *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, nº 1 (2008): 67-82.
- Matsuno, Ken, e John T Mentzer. "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship." *Journal of marketing* 64, nº 4 (2000): 1-16.
- McCarthy, Edmund Jerome. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Illinois: R. D. Irwin, 1964.
- Mintz, Ofer, e Imran S Currim. "What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities?" *Journal of Marketing* 77, nº 2 (2013): 17-40.
- Mintzberg, Henry. "The strategy concept I: Five Ps for strategy." *California management review* 30, nº 1 (1987): 11-24.
- Monroe, KB, Veli-Matti Rikala, e O Somervuori. "Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets." *Industrial Marketing Management* 47 (2015): 17-25.
- Murray, Janet, Gerald Yong Gao, e Masaaki Kotabe. "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, nº 2 (2011): 252-269.
- Naidoo, Vikash. "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy." *Industrial marketing management* 39, nº 8 (2010): 1311-1320.
- Narver, John C, e Stanley F Slater. "The effect of a market orientation on business profitability." *Journal of Marketing* 54, nº 4 (1990): 20-35.
- Nath, Prithwiraj, Subramanian Nachiappan, e Ramakrishnan Ramanathan. "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view." *Industrial Marketing Management* 39, nº 2 (2010): 317-329.
- Peng, Mike W., e Erin G. Pleggenkuhle-Miles. "Current debates in global strategy." *International journal of management reviews* 11, nº 1 (2009): 51-68.

- Pickton, David W., e Sheila Wright. "What's swot in strategic analysis?" *Strategic Change* 7, nº 2 (1998): 101-109.
- Porter, Michael. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- Porter, Michael. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 2000: 1-143.
- Rajala, Anni, e Annika Tidström. "A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition--an exploratory case study." *Journal of Purchasing and Supply Management* 23, nº 3 (2017): 202-210.
- Ricciardi, Giancarlo, e Ricardo Britto. *Gestão de Marketing*. Salvador: Laureate, 2013.
- Robinson, Patrick, Charles Faris, e Yoram Wind. *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn, 1967.
- Shaw, Eric H. "Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework." *Journal of Historical Research in Marketing* 4, nº 1 (2012): 30-55.
- Sheth, Jagdish N and Sisodia, Rajendra S and Sharma, Arun. "The antecedents and consequences of customer-centric marketing." *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, nº 1 (2000): 55-66.
- Silva, Lúcia Aparecida da. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Estácio, 2015.
- Simandan, Dragos. "Iterative lagged asymmetric responses in strategic management and long-range planning." *Time & Society*, 2018: 1-19.
- Singh, Meera. "Marketing mix of 4P's for competitive advantage." *IOSR Journal of Business and Management* 3, nº 6 (2012): 40-45.
- Slater, Stanley F, e Eric M Olson. "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis." *Strategic Management Journal* 22, nº 11 (2001): 1055-1067.
- Slater, Stanley, Tomas Hult, e Eric Olson. "Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness." *Industrial Marketing Management* 39, nº 4 (2010): 551-559.
- Srdjevic, Zorica, Ratko Bajcetic, e Bojan Srdjevic. "Identifying the criteria set for multicriteria decision making based on SWOT/PESTLE analysis: a case study of reconstructing a water intake structure." *Water resources management* 26, nº 12 (2012): 3379-3393.
- Swink, Morgan, e Michael Song. "Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage." *Journal of operations management* 25, nº 1 (2007): 203-217.
- Tadajewski, Mark. "Relationship marketing at Wanamaker's in the nineteenth and early twentieth centuries." *Journal of Macromarketing* 28, nº 2 (2008): 169-182.

- Tzokas, Nikolaos, e Michael Saren. "Value transformation in relationship marketing." *Australasian Marketing Journal* 7 (1999): 52-62.
- Varadarajan, Rajan. "Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises." *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, nº 2 (2010): 119-140.
- Varadarajan, Rajan, e Satish Jayachandran. "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook." *Journal of the Academy of Marketing Scienc* 27, nº 2 (1999): 120-143.
- Vorhies, Douglas W, e Neil A Morgan. "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage." *Journal of marketing* 69, nº 1 (2005): 80-94.
- Walter, Achim, Thomas Ritter Hans, e Georg Gemünden. "Value creation in buyer--seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective." *Industrial marketing management* 30, nº 4 (2001): 365-377.
- Wanamaker, J. *A little handbook of Philadelphia together with certain annals of the Wanamaker system*. Philadelphia: Author, 1899.
- Westwood, John. *How to write a marketing plan*. 3ª. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2006.
- Wind, Y, Jr Webster, e E Frederick. "On the study of industrial buying behavior: Current practices and future trends." *Industrial Marketing Management* 1, nº 4 (1972): 411-416.
- Wind, Yoram, e Thomas S Robertson. "Marketing strategy: new directions for theory and research." *The Journal of Marketing* 47, nº 2 (1983): 12-25.
- Zimmerman, Alan, e Jim Blythe. *Business to business marketing management: A global perspective*. Routledge, 2013.

