

Universidade de Évora

Mestrado em Gestão de Empresas

Especialização em Marketing

O marketing industrial
na óptica do mercado global

Estudo de caso | Selenis 3GPS

por: Sílvia Caroço

orientado por: Professora Doutora Marta Silvério



Universidade de Évora
Departamento de Gestão de Empresas

O Marketing Industrial na Óptica do Mercado Global

Estudo de Caso – Selenis SGPS

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas na
Área de Especialização de Marketing**



Por: Sílvia Carço

Orientado por: Professora Doutora Marta Silvério

157638

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

Évora, Março de 2006

RESUMO

A presente dissertação efectua uma ligação entre o marketing industrial e o marketing global através da elaboração de um estudo de caso.

Considerando que a maior parte dos bens industriais compete em mercados internacionais, é efectuada uma análise dos desafios com que se deparam as empresas industriais em ambientes internacionais, numa óptica de marketing, através de uma revisão bibliográfica dos conceitos associados, quer ao marketing industrial, quer ao marketing global.

A análise ao marketing industrial e às suas implicações foi posteriormente aprofundada, direccionando-se para o marketing global, de modo a verificar quais as alterações a efectuar na estratégia de marketing e no marketing mix aquando da entrada nos mercados internacionais das empresas industriais.

Para consolidação dos conceitos apresentados é desenvolvido um estudo de caso acerca do grupo Selenis SGPS: um grupo industrial, presente nos mercados internacionais desde sempre, por via da necessidade.

Conclui-se que os bens industriais, apesar de, devido às suas características intrínsecas, serem mais propensos à circulação nos mercados internacionais, não têm apesar disso mais facilidades no processo de internacionalização.

A empresa analisada no estudo de caso optou por um posicionamento global, consciente dos desafios que se colocam ao pretender abandonar a óptica de produto.

Conclui-se que o aprofundamento das relações com os clientes leva a que a orientação para o mercado seja algo de inevitável. Ao estabelecer uma relação mais estreita com o cliente, toda a organização se deverá dedicar à satisfação das suas necessidades. Torna-se portanto fundamental, que todos os colaboradores entendam que é o cliente a razão de existência da empresa e que é para o cliente, ou para a satisfação das suas necessidades, que todos os esforços se deverão dirigir.

ABSTRACT

Industrial Marketing on a Global Marketing Perspective Case Study – Selenis SGPS

The present dissertation establishes a relationship between industrial marketing and global marketing through the presentation of a case study.

Considering that most industrial goods compete in international markets, it is made an analysis of all challenges industrial companies face in international environments, on a marketing basis, through a literature review of the associated concepts, both to industrial marketing and global marketing.

The analysis to industrial marketing and its implications was then directed to global marketing in order to verify which are the necessary changes to be made, by industrial companies, on the marketing strategy and on the marketing mix when entering international markets.

In order to consolidate the presented concepts, it is developed a case study about Selenis SGPS, an industrial group, present in international markets since its foundation.

It is concluded that industrial goods, despite the fact that their intrinsic characteristics make them easier to circulate in international markets, the internationalization process isn't easier.

The company in study has chosen a global positioning, being aware of the inherent challenges by intending to let go of the product positioning.

It is concluded that the strengthening of relationships with customers leads to an inevitable market orientation. By establishing a closer relationship with the customer all organization must dedicate to the satisfaction of his needs. So, it is fundamental that all workers understand that the customer is the reason of the company's existence and that it is for him or for the satisfaction of his needs that all efforts must be directed.

Aos meus pais

Tudo é possível quando se deseja suficientemente
Peter Pan

AGRADECIMENTOS

Professora Doutora Marta Silvério, pela orientação do presente trabalho.

Professores e Colegas de Mestrado.

Companheiros de muitas viagens e peripécias: Ana, Baltazar, Fernanda e Nuno.

Colaboradores da Selenis, pela simpatia e ajuda sempre que necessária e por possibilitarem, com o seu esforço diário para o crescimento da empresa, a elaboração deste trabalho.

Lurdes, pelo companheirismo e amizade, colaboração e disponibilidade.

João, pela constante boa disposição, amizade e pela capa...

Dr. Rui Toscano, por me possibilitar a oportunidade de efectuar este trabalho, pelo interesse e contributo essenciais para a concretização do mesmo, pela amizade e paciência.

Diana, pela amizade, atenção e carinho.

Laura e Susana, pela compreensão das ausências e apoio moral.

Tiago e Margarida, por conseguirem fazer com que me esqueça de todos os contratempos e dificuldades diárias, apenas com um sorriso e um abraço.

Carmen, pelo apoio ao nível tecnológico e por, para além de mana, ser também uma amiga.

Pai e Mãe, pelo apoio, compreensão e carinho, por me deixarem ser como sou.

Artur, pela amizade, pelas opiniões fundamentais para a prossecução deste trabalho, e pelas anotações (essenciais para a manutenção do bom humor).

Ana, por me ter praticamente obrigado a fazer este trabalho e pelo papel fulcral que desempenhou no mesmo, pela amizade incondicional, pela partilha (quase) diária de angústias, problemas e alegrias, por ser quem é... como é... por tudo, e tudo, e tudo...

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
SIGLAS UTILIZADAS.....	XII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	5
1.2. OBJECTIVOS	6
1.4. METODOLOGIA.....	7
1.4. ESTRUTURA	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1. MARKETING INDUSTRIAL.....	11
2.1.1. OS MERCADOS INDUSTRIAIS.....	12
2.1.2. A ESCOLHA DOS MERCADOS A ATINGIR E DEFINIÇÃO DO PRODUTO	17
2.1.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR INDUSTRIAL.....	23
2.1.4. VARIÁVEIS DO MARKETING MIX INDUSTRIAL	31
2.1.4.1. PRODUTO	31
2.1.4.2. PREÇO	40
2.1.4.3. DISTRIBUIÇÃO	44
2.1.4.4. COMUNICAÇÃO	47
2.2. MARKETING GLOBAL	49
2.2.1. ORIENTAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	55
2.2.2. AMBIENTE INTERNACIONAL DOS MERCADOS INDUSTRIAIS.....	57
2.2.3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS	59
2.2.3.1. ADAPTAÇÃO VERSUS UNIFORMIZAÇÃO	60
2.2.3.2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS	61
2.2.3.3. VARIÁVEIS DO MARKETING MIX (INDUSTRIAL EM AMBIENTE INTERNACIONAL)	62
PRODUTO	62
PREÇO	67
DISTRIBUIÇÃO.....	71
COMUNICAÇÃO	74

2.3. SÍNTESE	80
3. ESTUDO DE CASO – SELENIS.....	85
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR.....	85
3.1.1. SECTOR PET.....	86
3.1.2. SECTOR FIBRAS	97
3.1.3. CONCORRÊNCIA.....	104
3.1.3.1. PET	104
3.1.3.2. FIBRAS	107
3.1.4. CLIENTES	108
3.1.4.1. PET	108
3.1.4.2. FIBRAS	113
3.1.5. FORNECEDORES	116
3.2. A EMPRESA.....	117
3.2.1. IDENTIFICAÇÃO E APRESENTAÇÃO	117
3.2.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA	118
3.3. SITUAÇÃO ACTUAL.....	120
3.3.1. ECONÓMICA E FINANCEIRA.....	120
3.3.2. COMERCIAL E DE MERCADO	128
3.3.2.1. PET	128
3.3.2.2. FIBRAS	130
3.3.3. TECNOLÓGICA.....	131
3.3.4. RECURSOS HUMANOS	132
3.4. SITUAÇÃO ACTUAL DE MARKETING DA EMPRESA.....	134
3.4.1. SEGMENTAÇÃO	135
3.4.1.1. PET	136
3.4.1.2. FIBRAS	141
3.4.2. OBJECTIVOS	145
3.4.3. POSICIONAMENTO	146
3.4.4. ANÁLISE SWOT	146
3.4.5. MIX.....	148
3.4.5.1. PRODUTO	148
3.4.5.2. PREÇO	150
3.4.5.3. DISTRIBUIÇÃO	151
3.4.5.4. COMUNICAÇÃO	152
3.5. A OPÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	164
4. CONCLUSÕES	167
4.1. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	172

BIBLIOGRAFIA 176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Consumo PET por aplicação na América do Norte (1.000 tons)	88
Gráfico 3.2 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (América do Norte).....	89
Gráfico 3.3 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (América do Sul)	90
Gráfico 3.4 - Consumo PET por aplicação na América do Sul (1.000 tons).....	90
Gráfico 3.5 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Europa Ocidental)	91
Gráfico 3.6 - Consumo PET por aplicação na Europa Ocidental (1.000 tons)	92
Gráfico 3.7 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Europa de Leste).....	93
Gráfico 3.8 - Consumo PET por aplicação na Europa de Leste (1.000 tons).....	93
Gráfico 3.9 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Médio Oriente e África)	94
Gráfico 3.10 - Consumo PET por aplicação no Médio Oriente e África (1.000 tons) ...	95
Gráfico 3.11 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Ásia)..	95
Gráfico 3.12 - Consumo PET por aplicação na Ásia (1.000 tons).....	96
Gráfico 3.13 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva (1.000 tons).....	97
Gráfico 3.14 - Produção mundial de fibras sintéticas e de fibras celulósicas	98
Gráfico 3.15 - Produção mundial de fibras sintéticas por tipo	99
Gráfico 3.16 - Evolução da produção mundial de fibra por tipo.....	99
Gráfico 3.17 - Produção mundial de fibras sintéticas por região	100
Gráfico 3.18 - Evolução da produção mundial de fibra por região	101
Gráfico 3.19 - Taxas de crescimento de fibras manufacturadas	102
Gráfico 3.20 - Capacidade / Produção Fibras de Poliéster (1.000 Tons).....	103
Gráfico 3.21 - Médias de Crescimento: Produção Mundial de Fibras de Poliéster (2002 - 12)	104
Gráfico 3.22 - Distribuição quota de mercado PET (Portugal) 2004	105
Gráfico 3.23 - Distribuição quota mercado PET (Espanha) 2004.....	105
Gráfico 3.24 - Distribuição quota mercado PET (Itália) 2004	106
Gráfico 3.25 - Vendas PET 2002-2004.....	109
Gráfico 3.26 - Vendas PET - Mercado Ibérico (%)	110
Gráfico 3.27 - Vendas Fibras 2002-2004.....	113
Gráfico 3.28 - Evolução número colaboradores	132
Gráfico 3.29 - Estrutura Recursos Humanos.....	133

Gráfico 3.30 - Estrutura etária dos colaboradores.....	133
Gráfico 3.31- Comparação Atractividade / Acessibilidade.....	139
Gráfico 3.32- Comparação Atractividade / Acessibilidade.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Orientações de Marketing	54
Figura 3.1 - Cadeia produtiva do poliéster.....	85
Figura 3.2 - Estrutura Selenis SGPS	117

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Síntese Enquadramento Teórico.....	80
Quadro 3.1- Consumo PET por Tipo de Aplicação (1.000 tons).....	87
Quadro 3.2 - Vendas 2002 (%).....	110
Quadro 3.3 - Vendas 2003 (%).....	111
Quadro 3.4 - Vendas 2004 (%).....	111
Quadro 3.5 - Vendas PET Selenis Itália 2004 (%)	112
Quadro 3.6 - Vendas 2002 (%).....	114
Quadro 3.7 - Vendas 2003 (%).....	114
Quadro 3.8 - Vendas 2004 (%).....	115
Quadro 3.9 – Evolução das Vendas	123
Quadro 3.10 – Evolução dos Resultados Líquidos.....	123
Quadro 3.11 – Evolução do Valor Acrescentado Bruto	124
Quadro 3.12 – Evolução da Relação VAB/Vendas	124
Quadro 3.13 – Evolução dos Resultados Correntes	125
Quadro 3.14 – Evolução do Capital Próprio	125
Quadro 3.15 – Evolução do Activo	126
Quadro 3.16 – Evolução do Activo Circulante	126
Quadro 3.17 – Evolução do Passivo Total	126
Quadro 3.18 – Evolução do Passivo Circulante	127
Quadro 3.19 – Evolução da Liquidez Geral.....	127
Quadro 3.20 – Evolução do Endividamento	127
Quadro 3.21 – Evolução da Produtividade	128
Quadro 3.22 - Análise da Atractividade (Clientes PET).....	137
Quadro 3.23- Análise de Acessibilidade (Clientes PET)	138
Quadro3.24 - Necessidades Transversais Clientes PET	140
Quadro 3.25 - Necessidades específicas clientes PET.....	141
Quadro 3.26 - Análise da Atractividade (Clientes Fibras).....	142
Quadro 3.27 - Análise da Acessibilidade (Clientes Fibras)	143
Quadro 3.28 - Marca Selenis.....	148
Quadro 3.29 - Submarca Selenis PET	149
Quadro 3.30 - Submarca Selenis Wear.....	149

SIGLAS UTILIZADAS

AT - Áustria

CSD – Carbonated Soft Drinks (Bebidas Carbonatadas)

DE - Alemanha

DMT – Dimetiltereftalato

ES - Espanha

EXW – Ex-Works

FR – França

ICI – Imperial Chemical Industries

JIT – Just in time

MA - Marrocos

MEG – Monoetileno Glicol

NL - Holanda

OMC – Organização Mundial do Comércio

PET – PolyEthylene Terephthalate (Politereftalato de Etileno)

PME – Pequenas e Médias Empresas

POE – Programa Operacional da Economia

PPCE – Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia

PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia

PT - Portugal

PTA – Pure Therephtalic Acid (Ácido Tereftálico Puro)

PVC – Policloreto de Vinil

SSP – Solid State Polimerization (Polimerização em Estado Sólido)

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, as empresas têm-se adaptado à evolução da sociedade, às alterações de gostos dos consumidores, à sua maior exigência, e, principalmente ao facto de a oferta de bens e serviços ser hoje em dia substancialmente maior que a procura. Da óptica de produção, passando por uma óptica de vendas, a maior parte das empresas encontram-se hoje em dia perfeitamente enquadradas numa óptica de mercado.

A empresa deixou de ser vista como um agente de produção, situada no centro do seu ambiente. Hoje em dia é o consumidor que ocupa essa posição central.

De facto, conforme afirmam Viana et al (2002), é o enfoque sobre o consumidor que distingue as empresas e as organizações ganhadoras e, para estas, qualquer que seja o mercado, é sempre encarado como um desafio, quer os seus consumidores se encontrem no seu mercado local, quer estejam num mercado longínquo.

No entanto, nem todas as empresas evoluíram de igual modo. Embora o mencionado anteriormente seja verdade para praticamente todas as empresas produtoras de bens de grande consumo, as empresas produtoras de bens industriais, no seu geral, não acompanharam este movimento. Talvez devido ao facto de o mercado de bens industriais ter evoluído de modo diferente do mercado de bens de grande consumo, ou simplesmente porque é efectivamente diferente e se comporta de modo diferente (inclusive os diferentes sectores do mercado de bens industriais possuem enormes diferenças entre si), as empresas que operam nestes diferentes mercados encontram-se em diferentes estágios de evolução no que respeita ao marketing.

Segundo Vert (1991), inúmeros sectores industriais seguem, desde longa data e, no que respeita aos produtos e comportamentos, um modelo cultural de produção muito diferente do modelo de marketing.

Para Hacker (2003), os mercados industriais são, quando comparados aos mercados de bem de consumo, compostos por um número extremamente limitado de compradores, com dimensões sempre muito maiores, e que realizam pedidos de volumes muito altos e de maneira regular.

Segundo Keller et al (2003), *“Os mercados industriais são caracterizados pelos seus compradores, não pelos seus produtos.”*

No entanto, ao contrário das empresas de bens de grande consumo, que estão hoje perfeitamente integradas numa economia de mercado, uma grande parte dos produtores de bens industriais não passaram ainda da fase de economia de produção. Para estes, o único modo de diferenciação entre bens industriais é o seu custo. Assim, o único meio de evoluir é baixar os custos de produção e criar economias de escala de modo a vender mais que a concorrência. Com toda a estratégia da empresa baseada na sua estrutura de custos, onde tudo, desde a produção até à distribuição, passando pela própria estratégia de marketing é influenciado, ou mesmo definido em função dos custos, o objectivo principal da empresa é pois baixar esse custo de modo a poder aumentar a margem de lucro.

A passagem de um contexto económico para outro muito mais concorrencial, de uma cultura assente na produção para uma cultura centrada no cliente, segundo Vert (1991), constitui uma verdadeira ruptura para a indústria.

O marketing industrial, regra geral, continua a caracterizar-se pela elaboração de estratégias que permitam vender mais produtos aos mesmos clientes ou a novos clientes. Esta situação poderia funcionar, caso as necessidades dos clientes se mantivessem estáveis e inalteradas. Mas tal não sucede. Os clientes estão cada vez mais exigentes, principalmente à medida que conhecem mais profundamente o produto em si e, por outro lado, se apercebem de possíveis substitutos.

Keegan (1999) afirma que o processo de gestão de marketing se baseia na tarefa de concentrar os recursos e objectivos da empresa em oportunidades existentes na envolvente. Desta forma, a principal tarefa do marketing é criar valor para o cliente, maior que o criado pela concorrência.

Actualmente, e como defende Levitt (1980), as empresas são confrontadas com *“uma aldeia global homogénea”*. Devido a tal facto, deverão desenvolver produtos padronizados de elevada qualidade e distribuir os mesmos globalmente utilizando políticas de comunicação, preço e distribuição uniformizadas.

Tomando em consideração que a maior parte dos bens industriais compete nos mercados internacionais, surgem assim novos desafios para estas empresas.

Segundo Cateora et al (1999), o desafio do marketing global passa pelo desenvolvimento de planos estratégicos que sejam competitivos nos cada vez mais intensos mercados globais.

Para estes autores, a internacionalização deixou de ser um luxo para a maior parte das empresas para se tornar uma necessidade de sobrevivência económica.

A globalização económica (e financeira, comercial, cultural, social, ambiental...) é uma realidade incontornável que afecta cada vez mais toda e qualquer actividade. Num espaço relativamente curto de tempo (pós II Grande Guerra) o mundo à nossa volta sofreu alterações profundas. A queda do muro de Berlim, a desintegração da União Soviética e a criação da União Europeia são apenas alguns dos factos políticos que a par da evolução tecnológica e outros factores alteraram profundamente a vida de pessoas e empresas. Longe de ser uma questão pacífica, a globalização é apontada tanto por países desenvolvidos como pelos países mais pobres, como a causa para os problemas das respectivas economias. Mas não se devem esquecer as potenciais oportunidades que a mesma possibilita e que importa aproveitar. Para Viana et al (2002), a internacionalização das economias e dos mercados permite novas oportunidades de acesso e abre a possibilidade de se atingir milhões de potenciais consumidores.

Keegan (1999) defende que *“a maior vantagem de uma empresa global pode ser a sua estratégia global.”* Essa estratégia global deve ser construída com base num sistema de informação que analise a envolvente do negócio a nível mundial de modo a identificar oportunidades, tendências, ameaças e recursos. Quando as oportunidades são identificadas, a empresa global pode concentrar os seus recursos para criar a percepção de valor mais elevado no cliente e conseguir uma vantagem competitiva.

Esta oferta de valor à escala global exige grande disciplina, criatividade e um esforço constante. No entanto, a recompensa não passa apenas pelo sucesso, mas essencialmente, pela sobrevivência.

Pretende-se com a presente dissertação analisar os desafios com que se deparam as empresas industriais em ambientes internacionais, numa óptica de marketing. Para tal foi, numa primeira fase, efectuada uma análise ao marketing industrial, quais as suas implicações e quais as razões para que grande parte das indústrias funcione ainda numa óptica de produção. Posteriormente essa análise foi aprofundada, direccionando-se para o ambiente internacional, ou seja, quais as alterações a efectuar na estratégia de marketing e no marketing mix quando a empresa pretende ingressar em mercados estrangeiros.

Procura-se assim responder a questões como:

É possível, nos dias que correm, uma empresa industrial continuar a ter sucesso adoptando uma óptica de economia de produção? Ou, a adopção de uma estratégia na óptica da economia de mercado é essencial para as empresas que não pretendem apenas sobreviver?

Será válida a opinião de que os bens industriais são indiferenciáveis por quaisquer outros atributos que não o preço?

Quais os desafios que se colocam a uma empresa industrial que opera nos mercados internacionais?

De modo a ilustrar e tentar compreender melhor todas estas situações foi efectuado um estudo de caso tendo sido analisada a Selenis, uma empresa industrial nacional, do sector químico que se dedica à produção de PET (PolyEthylene Therephtalate)¹ e fibras de poliéster que, por não ter concorrentes directos no mercado nacional, concorre desde sempre de igual para igual em mercados internacionais.

Na área de fibras de poliéster, canaliza a sua produção para indústrias distintas como a laneira, destinada à moda e ao design, e a produção de fibras para enchimentos com aplicações industriais.

Na área do PET, a Selenis produz polímeros específicos para embalagens, para produtos alimentares, águas e outros tipos de bebidas, e ainda para detergentes e produtos de higiene, entre outras aplicações.

O consumo deste material cresce a um ritmo de 10% ao ano e a evolução da capacidade produtiva não acompanha este crescimento. Prevê-se que a médio prazo este material venha a substituir a grande maioria das utilizações do vidro.

A Selenis possui também a particularidade de ter sido propriedade de grandes multinacionais europeias: apenas há cerca de 2 anos passou a ser detida em exclusivo por proprietários portugueses. Esta alteração não se limita à nacionalidade da propriedade e estende-se à orientação estratégica da empresa. A Selenis transformou-se numa outra empresa, com outros objectivos e outra dinâmica, onde a busca da qualidade e o rigor definem a sua actuação. A Selenis escolheu deixar de ser uma empresa presente em mercados internacionais, para passar a ser uma empresa global, consciente dos desafios que se colocam às empresas que pretendem abandonar a óptica de produto e trabalhar numa óptica de marketing.

¹ Termoplástico que tem na produção de embalagens a sua principal aplicação.

A reconversão da forma de estar da Selenis passa pelos desafios que enfrenta internamente, alterando as formas de estar e trabalhar de uma estrutura de recursos humanos enraizada na lógica da produção; pelo desafio de criar uma relação com a comunidade baseada na responsabilidade social e na educação das gerações mais jovens para o respeito pelo meio ambiente e consciencialização da necessidade de reciclagem; pela construção de uma marca a nível global, que seja percebida da mesma maneira por todos os mercados onde opera; pela criação de um grupo forte no sector dos polímeros PET, através de um aumento da capacidade produtiva conseguido com o estabelecimento de parcerias estratégicas.

O próprio nome da Selenis explica as pretensões da empresa, já que a *selenis* é uma das espécies mais vulgares de borboleta, tão discreta que a sua presença passa despercebida, embora esteja presente em todo o mundo. A borboleta surge ainda associada à metamorfose, aos ciclos decisivos para cumprir objectivos, levando a que o ciclo seguinte seja de maior evolução e qualidade em todas as vertentes. Desta forma, transmite-se uma imagem global, procurando fazer perceber a todos os públicos que o plástico está em toda a parte.

Segundo Rui Toscano², a Selenis está “consolidada do ponto de vista tecnológico e segura do ponto de vista da qualidade e concentra o máximo das suas capacidades no desenvolvimento de novos produtos e aplicações, em parceria com os seus clientes.”

O grupo Selenis SGPS torna-se também um caso de estudo interessante pelas indústrias que se encontram a montante e a jusante. A fonte de matérias-primas é o petróleo sendo a sua competitividade fortemente afectada pelas constantes oscilações de preço.

1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Na pesquisa prévia à definição do tema da dissertação procurou-se assegurar a sua originalidade, sem, no entanto, deixar de permitir o seu aproveitamento em termos comparativos, relativamente a alguns estudos entretanto elaborados, ou a outras eventuais aplicações. Assim, as razões para este estudo passam por:

² Director Geral da Selenis.

- Interesse pessoal da autora por uma vertente do marketing ainda pouco explorada – o marketing industrial – e pela possibilidade da sua aplicação prática, e por ter verificado que a documentação existente sobre marketing global se direcciona quase exclusivamente para os bens de grande consumo.
- Aproveitamento da formação obtida na licenciatura em Marketing e frequência da componente curricular do Mestrado em Gestão de Empresas, com especialização em Marketing;
- Aproveitamento e utilidade prática do trabalho, para a empresa objecto de estudo.

1.2. OBJECTIVOS

Surge assim o objectivo geral deste trabalho:

- Tentar conjugar os princípios de duas vertentes do marketing: marketing industrial e marketing global.

Como objectivos específicos apresentam-se:

- A descrição da importância da definição de estratégias numa óptica de economia de mercado por parte das empresas industriais;
- A identificação de modos de diferenciação de bens industriais;
- A identificação dos desafios que se colocam às empresas industriais em ambientes internacionais, nomeadamente através da análise da situação actual de uma empresa industrial em fase de expansão internacional;
- A definição de estratégias de marketing (no âmbito do marketing industrial), numa óptica de globalização.

1.4. METODOLOGIA

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.”, (Quivy et al, 1998).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho dividiu-se em duas etapas: um estudo exploratório e um estudo de caso.

O corpo do conhecimento da metodologia visa assegurar que os resultados obtidos pela pesquisa sejam confiáveis e, para isso, impõe um controle no processo de desenvolvimento. Para Selltiz (1967), a pesquisa é orientada pelas denominadas *“questões de pesquisa”* ou então por hipóteses sobre o problema estudado, cujo objectivo é tornar o problema concreto e explícito e possibilitar que se encontre alguma ordem nos factos, uma vez que, segundo os autores, é superficial crer que a verdade possa ser encontrada por meio de mero estudo dos factos.

O estudo exploratório consubstanciou-se numa revisão da literatura, com o objectivo, não só de enquadrar o problema, mas também de identificar as variáveis mais relevantes e as relações existentes entre elas.

A revisão bibliográfica foi efectuada tendo em vista a análise das contribuições dos autores mais relevantes para as matérias em estudo, que neste caso foram duas vertentes do marketing: marketing industrial e marketing global.

Segundo Selltiz et al (1967), os estudos exploratórios procuram encontrar ideias e desenvolver intuições, uma vez que visam *“familiarizar o pesquisador com o fenómeno ou conseguir uma nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”*.

Para Cooper et al (2003), um aspecto que impõe uma limitação aos estudos exploratórios é que eles não verificam, nem demonstram, mas apenas conduzem a intuições ou hipóteses. Portanto, devem ser vistos apenas como um primeiro passo, requerendo estudos mais cuidadosamente controlados a fim de verificar se as hipóteses que surgem têm aplicabilidade geral.

Desta forma, e em relação à primeira vertente do estudo exploratório, não havendo um autor chave, surgiram alguns livros e vários artigos acerca do tema no geral e, principalmente, acerca de alguns aspectos mais particulares da aplicação de alguns conceitos e técnicas de marketing às empresas industriais. A maior parte dos artigos e

estudos encontrados sob o tema da aplicação do marketing em ambientes industriais, debruçam-se sobre temas muito particulares, nomeadamente a satisfação dos consumidores industriais ou a sua segmentação, a influência das vendas pessoais nos mercados industriais ou ainda a diferenciação dos bens industriais. São escassas as abordagens ao marketing industrial enquanto tema de fundo, e nem todas as obras dedicadas ao marketing no seu âmbito mais geral dedicam alguma atenção a esta vertente.

Já em relação à segunda vertente abordada, o marketing global, vários são os autores que se dedicam a este assunto, havendo, no entanto, dois a destacar: Cateora e Keegan. Apesar da quantidade considerável de obras, artigos e publicações acerca da influência da globalização no marketing (ou da influência do marketing na globalização), nenhuma das encontradas se dedica a abordar o assunto sob o ponto de vista dos bens ou empresas industriais, sendo a abordagem sempre efectuada numa óptica de bens de grande consumo. No entanto, alguns autores, nomeadamente Cateora, apresentam nas suas obras breves referências ao comportamento dos bens industriais, em termos de marketing, nos mercados globais.

Por vezes, o excesso de obras existentes acerca de determinados assuntos dificulta a escolha de um fio condutor ao longo do qual se estruturará de forma coerente a investigação.

No extremo oposto, a escassez de estudos pode ter o mesmo efeito. Essa foi pois a maior dificuldade sentida nesta fase do trabalho: o enquadrar de abordagens ora muito genéricas, ora muito específicas, acerca dos temas em causa, de modo a elaborar uma estrutura coerente e pertinente para o assunto em causa.

Na sequência da revisão da literatura efectuada surgiram as questões a avaliar e confirmar (ou não) aquando da elaboração da segunda etapa deste trabalho, o estudo de caso.

Os estudos de caso são muitas vezes acusados de não serem uma base suficientemente forte para que a partir dos mesmos possa ser feita uma generalização. Aliás, Yin (2001) defende que os estudos de caso, tal como as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos.

Como é particularmente complexo separar as variáveis do objecto de estudo do seu contexto, exige-se que se descreva a natureza do caso, bem como o seu histórico e contexto, (Stake, 1999).

Para este autor, a técnica do estudo de caso analisa uma determinada unidade que se observa profunda e intensamente, e considera a unidade social estudada na sua totalidade, quer seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa ou uma comunidade, com a intenção de compreender todos os processos dentro do seu próprio contexto.

Assim, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia de pesquisa para as investigações em que se deseja compreender fenómenos sociais complexos e permite uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos no seu contexto real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e de gestão, relações internacionais e crescimento de indústrias, (Yin, 1990).

Concretizando, o autor defende que esta é a melhor estratégia quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos, quando os fenómenos são contemporâneos e estão presentes num contexto da realidade actual. Estas considerações permitem concluir que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa indicada para a presente dissertação.

De modo a estruturar o estudo de caso em si, foi objecto de análise documentação diversa (sobre a empresa em particular e o mercado em geral) e realizaram-se entrevistas exploratórias, não estruturadas, com vários elementos da empresa em questão. O recurso a esta técnica, que deixa um elevado grau de liberdade ao observador, teve como principal objectivo a obtenção de um conhecimento mais profundo da empresa e das opções estratégicas efectuadas, uma vez que esta técnica garante, por um lado, a flexibilidade necessária a um estudo exploratório e, por outro lado, um relacionamento entre as informações recolhidas e a teoria apresentada na resenha bibliográfica.

1.4. ESTRUTURA

A estrutura da tese está organizada em quatro capítulos.

No primeiro, apresenta-se a **Introdução**, onde se faz o enquadramento do presente trabalho, os seus objectivos e as motivações para o mesmo, bem como a metodologia seguida para a sua elaboração.

No segundo, efectua-se a **Revisão Bibliográfica**, onde se apresenta o enquadramento teórico do trabalho, o qual está, dividido em duas secções. Na

primeira apresenta-se uma revisão de conceitos associados à temática do marketing industrial, enquanto que na segunda secção se efectua o enquadramento dos conceitos apresentados na primeira parte com os conceitos associados ao marketing global. No final deste capítulo é apresentado um quadro síntese do mesmo.

No terceiro, apresenta-se o **Estudo de Caso**, onde se pretende ilustrar o que foi anteriormente descrito através do exemplo concreto de uma empresa industrial que se encontra envolvida num processo de internacionalização.

Partindo da didáctica do estudo de caso elaborou-se uma metodologia usando os objectivos definidos e identificaram-se os aspectos essenciais do marketing industrial e do marketing global.

Fez-se a caracterização da situação e da evolução recente da empresa, abordando os aspectos mais recentes das suas envolventes e dando maior destaque aos aspectos da estratégia de marketing.

No quarto, apresentam-se as **Conclusões e Recomendações**, obtidas na sequência da elaboração do presente trabalho, mais concretamente, procede-se à verificação e cruzamento das variáveis identificadas, que resultam do levantamento efectuado no enquadramento teórico, com os aspectos praticados pela empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. MARKETING INDUSTRIAL

O marketing industrial é, normalmente, definido por contraste, e não por oposição, ao marketing de bens de grande consumo. Apesar de não ser, em termos teóricos, diferente, o contexto no qual se aplica – contexto industrial – é suficientemente específico para implicar diferenças apreciáveis. No entanto, “*o pensamento de marketing está, essencialmente, marcado pelas reflexões e pelos trabalhos desenvolvidos no sector do grande consumo...*”, (Vert, 1991). Para além deste maior desenvolvimento, em termos académicos, da investigação no campo do marketing de bens de grande consumo, o autor afirma que a cultura industrial tradicional e a cultura de marketing se opõem nalgumas atitudes fundamentais, que tornam a sua coexistência difícil e explicam as dificuldades encontradas pelo marketing para se implantar nas indústrias tradicionais e nas indústrias mais pesadas.

Pode então colocar-se a questão: O que é o marketing industrial?

Segundo Corey (1991), a percepção comum é a de que marketing industrial é vender. Mas, na verdade, o marketing industrial envolve uma série de actividades e funções, que vão desde análise e selecção de mercado, planeamento de produto, estabelecimento de preço, geração de procura (vendas pessoais, publicidade e promoção), satisfação da procura (distribuição, gestão de stocks e processamento de encomendas), serviço técnico pós-venda e formação do cliente.

Para Webster (1984) o marketing industrial é o marketing de mercadorias e serviços destinados a clientes industriais e institucionais (o que inclui empresas industriais, governo, instituições educacionais, hospitais, e outras organizações formais).

Bradley (1991), por sua vez, afirma que o marketing industrial é bastante mais complexo que o marketing de bens de grande consumo, devido principalmente ao comportamento dos compradores industriais (que envolve uma rede intrincada de influências) e a natureza técnica da maior parte dos produtos nestes mercados. Devido a essa natureza mais técnica, na maior parte dos casos, assiste-se a uma orientação tecnológica e não a uma orientação de marketing.

Já Vert (1991), define a perspectiva do marketing aplicado aos produtos industriais como “*marketing integrado*”, ou seja, aquele que integra todos os níveis da cadeia industrial e todos os aspectos do seu funcionamento com o objectivo de responder, melhor que a concorrência, às necessidades do cliente final, não descurando os interesses dos escalões intermédios.

2.1.1. Os MERCADOS INDUSTRIAIS

No mercado de bens de grande consumo, o conceito marketing encontra-se perfeitamente implantado e extremamente desenvolvido. Já nos mercados industriais o conceito é, muitas vezes, mal entendido (ou até desconhecido) e poucas vezes posto em prática. De modo a tentar compreender o porquê desta situação, começamos por definir as diferenças entre estes dois mercados.

Para Kotler (2000), mercado industrial é aquele que é “*formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços*” e que envolve mais dinheiro e maior quantidade de produtos que o mercado de bens de grande consumo.

Já Corey (1991) define mercado, de um modo geral, como um conjunto de desejos e necessidades que podem ser satisfeitas de um ou mais modos. Esta definição não faz qualquer presunção acerca da natureza específica do produto e/ou serviço que pode satisfazer estas necessidades. No mercado dos bens industriais (tal como acontece no mercado dos bens de grande consumo) a variedade de produtos e/ou serviços que podem satisfazer uma necessidade é extremamente vasta. Mas esta realidade não é ainda seriamente encarada pela maior parte dos responsáveis de empresas produtoras de bens industriais.

Os mercados industriais podem então ser caracterizados como os mercados onde se processam as trocas de bens e serviços entre empresas:

“Os produtos transaccionados entre organizações são, maioritariamente, diferentes daqueles que são comprados pelos consumidores finais, e representam uma gama muito vasta e variada. Os mais típicos são os produtos industriais, tais como equipamento produtivo ou acessório, componentes que integram o produto final, matérias-primas e outros materiais, material de reparação e conservação, serviços técnicos diversos. Contudo, para além destes, as organizações compram uma multiplicidade de outros bens e serviços, tais como terrenos, viaturas, material de limpeza ou escritório, combustível, energia, serviços de consultoria ou outros,

helicópteros, etc. Embora parte destes produtos seja comum aos mercados organizacionais e aos de consumo final, atendendo à especificidade dos bens industriais utiliza-se, por vezes, o critério do produto transaccionado para definir o âmbito do Marketing Organizacional. No entanto, mais importante do que este é, sem dúvida, o critério do agente envolvido na troca., (Brito et al, 2000).

A especificidade dos mercados industriais, deve-se então mais aos intervenientes nos processos do que aos produtos transaccionados. Mais importante que o produto em questão é o facto de a transacção do mesmo se efectuar entre duas empresas

Mas à semelhança do que sucedeu nos mercados de bens de grande consumo, também nos mercados industriais o conceito de marketing foi evoluindo ao longo dos tempos. Até à década de 70, os mercados dos bens industriais eram regulados por uma economia de produção:

“Verdadeiramente importante em economia de produção era dispor de bons engenheiros capazes de construir, de fazer funcionar e de aperfeiçoar o aparelho de produção, orientado mais para a tecnologia do que para o produto ou para o mercado. O mercado estava conquistado antecipadamente e a procura de clientes era inútil... Vinham comprar à fábrica. Era o anti-Marketing.”, (Vert, 1991).

Foi a situação que mais tempo prevaleceu: as necessidades de reconstrução dos pós-guerras fizeram-na chegar até ao primeiro choque petrolífero (nos anos 70).

“Quando a tendência se inverteu e quando a penúria deu lugar a períodos de excesso de capacidade cada vez mais agudos, o peso do aparelho industrial perdeu as suas vantagens. A sua falta de flexibilidade transformou-se mesmo em inconveniente relevante. (...) A relação das forças económicas modificou-se profundamente. No entanto, a mudança não ocorreu simultaneamente em todos os sectores e foi dissimulada pelas alternâncias de períodos de crescimento e de abrandamento económico.”, (Vert, 1991).

Para o autor citado, devido a este facto, não é pois difícil de compreender que a cultura industrial esteja ainda fortemente marcada pela economia de produção e que os correspondentes comportamentos e raciocínios estejam ainda fortemente enraizados.

A maior parte destes comportamentos resultam da ideia, ainda vulgarmente aceite, segundo a qual as produções industriais concorrentes são inevitavelmente idênticas e,

consequentemente perfeitamente substituíveis umas pelas outras. Nestas condições a única concorrência possível é através dos preços, o que sucede na maioria dos casos ainda hoje em dia, situação da qual os clientes, obviamente, se aproveitam. Como consequência o lucro só é conseguido através de economias de escala, ou seja, quanto maior a quantidade produzida mais baixos os custos totais. Mas isto leva a excessos de produção³ e a oferta não é completamente absorvida pelo mercado. Quanto mais pesada a indústria mais desastroso é normalmente o resultado, uma vez que os custos fixos são mais elevados. *“Em períodos de crescimento o fenómeno é menos dramático que em período de estagnação ou de recessão. O crescimento recria, de facto, as condições para uma procura superior à oferta como em economia de produção”*, (Vert, 1991). Parece portanto óbvio que as vendas não progridem em tempo de estagnação, logo torna-se absolutamente necessário que os produtos de uma empresa sejam melhores que os da concorrência e que esta os consiga também vender melhor.

Segundo Prabhaker (2001), uma empresa que esteja verdadeiramente orientada para a economia de mercado deve permitir que sejam as necessidades do mercado a conduzir os seus parâmetros de produção. Ou seja, são as necessidades dos seus clientes que deverão servir de base para estabelecer os seus parâmetros organizacionais: decisões acerca de recursos humanos ou materiais, calendarização de produção e até mesmo de pesquisa e desenvolvimento.

Em termos industriais, a empresa ideal, verdadeiramente orientada para o mercado, será a que, utilizando uma estratégia de marketing totalmente diferente, adopta na prática o conceito do produto feito à medida do cliente, em pequenas quantidades e *just in time*: um produto sem ciclo de vida, de difícil imitação pelos concorrentes.

Apesar deste facto, os problemas levantados pelo adequar dos produtos às necessidades do mercado (em rápida evolução) e pelas diferenças existentes entre produtos concorrentes que conduzem a sucessos económicos diferentes, não são verdadeiramente tomados em conta.

“No entanto, em economia de mercado estes são factores de primeira importância mas não se sabe muito bem como os introduzir nos raciocínios económicos. De facto, já não é economia mas sim marketing e falta fazer a junção das duas disciplinas.”, (Vert, 1991).

³ Numa situação típica de economia de produção, a procura é superior à oferta. Em economias de mercado, pelo contrário, a oferta é excessiva.

Prabhaker (2001) afirma que as empresas só conseguirão passar para uma “*fase pós-industrial*”, ou seja, adoptar uma óptica de economia de mercado, quando as funções produtiva e de marketing convergirem por completo, o que, segundo o autor, é inevitável. As mudanças evolucionárias que aconteceram desde a produção artesanal até à produção em massa foram assim uma reacção primária a três pressões sofridas: o crescimento do mercado e a alteração das necessidades dos clientes; a sofisticação e o aumento da exigência dos clientes, com um poder crescente em termos de mercado; e uma concorrência mais atenta, que rapidamente pode imitar, melhorar e reduzir custos com baixo risco. A empresa, ao conseguir criar uma função integrada produção-marketing, pode utilizá-la para transformar estas ameaças em vantagens competitivas.

Mas se assim é, quais as verdadeiras razões para o facto de a maior parte das empresas industriais não possuírem ainda uma óptica de marketing direccionada para o mercado? Quais as principais diferenças entre estas e as empresas produtoras de bens de grande consumo, onde a prática de uma política de marketing é hoje em dia uma prática habitual?

Para Brito et al (2000), os mercados organizacionais distinguem-se principalmente dos mercados dos bens de grande consumo pelo facto de serem mais concentrados (com menos vendedores e menos compradores), pela compra dos bens industriais ser efectuada com um objectivo utilitário (e não de satisfação pessoal) e pelo facto do processo de compra envolver mais do que uma pessoa dentro da organização. Assim, as maiores diferenças em relação ao marketing de bens de grande consumo situam-se: ao nível da concentração da procura e oferta – a maior concentração verificada nos mercados organizacionais leva a um contacto mais directo entre vendedores e compradores; ao nível da procura – a procura nos mercados organizacionais é uma procura derivada (e não directa), o que significa que está dependente da procura que os produtos finais obtêm no mercado dos bens de grande consumo; ao nível do comportamento de compra – o comprador organizacional é um comprador profissional, que tende a agir de modo mais racional; e ao nível das variáveis do marketing mix – os produtos industriais são mais facilmente adaptáveis, e são na maioria das vezes adaptados às necessidades dos clientes, o prazo de entrega raramente é imediato como sucede com os bens de grande consumo, a componente técnica do produto sobrepõe-se ao seu aspecto gráfico e ao carácter apelativo da embalagem (irrelevantes para a decisão de compra organizacional), o serviço faz parte integrante da oferta e os canais de distribuição são mais curtos.

Kotler (2000), por sua vez, enumera uma série de características que diferenciam os mercados organizacionais:

- Menor número de compradores: o número de clientes das empresas industriais é relativamente reduzido quando comparado com os clientes das empresas de bens de consumo;
- Compradores de maior dimensão: um número relativamente baixo de compradores é responsável pela maior parcela das vendas em sectores industriais;
- Proximidade entre fornecedor e cliente: devido ao facto de o número de clientes ser menor, mas, no entanto, de grandes dimensões e com muito poder, os fornecedores têm que adaptar as suas ofertas com o objectivo de satisfazer as necessidades de cada empresa cliente. Esta proximidade tem contribuído para que as partes se vejam cada vez menos como adversários e os relacionamentos se aprofundem, dando lugar a verdadeiras parcerias;
- Concentração geográfica dos compradores: quando existe, a concentração geográfica dos clientes leva necessariamente a uma redução nos custos de venda;
- Procura derivada: a procura de bens industriais deriva sempre da procura de bens de grande consumo (ou de outros bens industriais). Assim sendo, os comportamentos dos mercados dos clientes e os padrões de compra dos consumidores finais devem ser acompanhados de perto;
- Procura inelástica: a maior parte dos bens e serviços industriais tem uma procura inelástica, ou seja, não é afectada pelas alterações de preços. Isto sucede, em particular, a curto e médio prazo, uma vez que os clientes não conseguem alterar rapidamente os métodos de produção;
- Procura oscilante: a procura de bens e serviços empresariais tende a ser mais volátil do que a procura de bens de grande consumo. O aumento da procura de bens de grande consumo pode levar a um aumento, em termos percentuais, muito superior na procura dos equipamentos necessários para a produção adicional. Em economia este facto é conhecido como *efeito acelerador*. *“Um crescimento de apenas 10 por cento na procura de consumo pode causar um aumento de 200 por cento na procura de produtos empresariais no produto seguinte; uma queda de 10 por cento na procura de consumo pode causar o colapso completo da procura empresarial”*;

- Compra profissional: os responsáveis pelas compras nas empresas industriais são profissionais treinados, que seguem as políticas, normas e exigências da organização à qual pertencem. Por outro lado, a maior parte das fases da compra não fazem parte de um processo normal de compra de bens de grande consumo;
- Diversas influências de compra: existem vários influenciadores nas decisões de compras empresariais. Para a aquisição de bens importantes chegam inclusive a formar-se grupos de compras, compostos por técnicos e membros da direcção;
- Compra directa: as compras nestes mercados são efectuadas, preferencialmente, directamente aos produtores, e não a intermediários.

Mas para Gounaris et al (2001), estas diferenças, inerentes à natureza dos mercados industriais (principalmente a ligação estreita que se estabelece entre vendedor e comprador) levam inevitavelmente ao desenvolvimento de uma orientação para o mercado, tanto em termos de cultura como de práticas por parte das empresas industriais.

2.1.2. A ESCOLHA DOS MERCADOS A ATINGIR E DEFINIÇÃO DO PRODUTO

Tal como a estratégia de marketing é um dos elementos da estratégia de negócio da empresa, também ela, por sua vez, se reparte numa série de elementos interligados.

O primeiro e mais importante componente da estratégia de marketing industrial para Corey (1991) é a selecção de mercado, ou seja, em que mercados a empresa decide actuar. Para este autor a decisão de qual (ou quais) o mercado a atingir pela empresa depende fortemente da análise das suas forças e fraquezas. A selecção de mercados é uma questão de escolha das oportunidades nas quais a empresa tem uma vantagem significativa e onde as suas fraquezas não possam representar um factor crítico.

Corey (1991) define assim quatro pontos essenciais a considerar na selecção de mercados e planeamento de produto. A primeira questão coloca-se ao nível dos mercados que a empresa quer servir, ou seja, a escolha do ambiente (concorrencial, técnico, político e social) no qual a empresa vai operar. Para o autor esta é a decisão mais importante no planeamento da estratégia de marketing. Feita esta escolha, a empresa desenvolve recursos e competências que lhe permitam o melhor desempenho nesse mercado.

De seguida, a empresa deverá decidir quais as características que o seu produto (ou produtos) deverá ter para melhor servir esses mercados. Corey defende que as

estratégias não deverão ser desenvolvidas para os produtos, mas sim para os mercados. A empresa deverá também considerar quais as vantagens que o produto traz ao consumidor. Para Corey (1991) “*o produto é aquilo que faz*”, ou seja, o produto não deve ser pensado apenas em termos da sua função primária – para além da sua utilidade funcional deverão também ser considerados os serviços acrescidos, a assistência técnica, a relação com o cliente, etc. Ou seja, o produto deve ser pensado na sequência do entendimento da lógica de valor do cliente e das suas necessidades (presentes e futuras).

Finalmente, a empresa tem que saber para quem o produto apresenta valor. O produto terá diferentes significados e diferentes importâncias para diferentes consumidores. A empresa deverá concentrar os seus esforços nos grupos de consumidores que mais valorizam o produto (geralmente é possível praticar preços mais elevados junto dos clientes para os quais o produto apresenta maior utilidade).

A concentração em grupos de clientes, com características semelhantes, torna-se possível através da segmentação, que não é mais que a tentativa de agrupar os clientes com necessidades específicas e distintas de outros grupos de clientes.

“Segmentar um mercado é dividi-lo em grupos de clientes suficientemente homogêneos para reagirem com um elevado grau de uniformidade ao esforço de marketing da empresa vendedora.”, (Brito et al, 2000).

Para Majurin (2001), *“segmentar um mercado consiste em ver esse mesmo mercado como um determinado número de pequenos mercados homogêneos no que diz respeito às preferências sobre determinados produtos.”*

Corey (1991) define segmentação como a agregação de clientes individuais em grupos, com necessidades comuns e comportamentos de compra semelhantes, de modo a criar *“uma base para o desenvolvimento de estratégias de mercado delineadas em termos de oferta de produto, políticas de preço, programas de comunicação e sistemas de distribuição”*.

A segmentação é o reconhecimento de que qualquer empresa possui recursos limitados, e assim sendo, tem que obrigatoriamente priorizar os seus clientes e gerir o relacionamento que mantém com os mesmos de modo a obter a máxima rentabilidade. Para Prabhaker (2001), o facto de os mercados estarem cada vez mais fragmentados e os clientes mais sofisticados (e de não serem todos iguais) faz com que o tempo,

dedicação e investimento financeiro a dispender pela empresa num determinado cliente dependa muito do valor que esse cliente pode trazer à empresa a longo prazo.

Uma segmentação bem elaborada permite assegurar uma alocação mais eficiente de recursos, uma vez que possibilita um melhor direccionamento de todos os elementos do marketing-mix para as necessidades específicas de cada grupo de clientes. Permite ainda priorizar os grupos de clientes (actuais e potenciais) mais lucrativos.

De acordo com Brito et al (2000) a questão da segmentação em mercados industriais resume-se na maioria dos casos à aplicação da regra dos 80/20. Isto significa que 20% dos clientes representam 80% da facturação, ou seja, o normal é a empresa ter *“três ou quatro «grandes» clientes (aqueles que são realmente importantes) e depois dispersar o resto da sua produção por um conjunto de clientes sem expressão quando tomados individualmente.”* Este facto faz com que as questões de segmentação nos mercados industriais sejam completamente diferentes quando comparadas com a segmentação dos mercados de bens de grande consumo.

Já Corey (1991), considera bastante útil pensar nos mercados como se de um tabuleiro de xadrez se tratassem, no qual os quadrados representam os segmentos. Os concorrentes movimentam-se pela área de jogo, cada um tentando ocupar determinados espaços com determinadas ofertas. Por vezes existem espaços que se encontram vagos e cuja ocupação é relativamente fácil, e que até ao momento não tinham sido percebidos como uma oportunidade de mercado. Outros, podem estar ocupados por concorrentes fracos e / ou ofertas de produtos inferiores. Todos eles podem ser atacados. No entanto, existem outros quadrados que estão firmemente dominados por concorrentes extremamente fortes com produtos superiores. Tentar ocupar esses espaços representa um grande risco.

Segundo Corey, (1991) *“A segmentação de mercado é uma arte, não uma ciência.”* Considerando a quantidade de opções que se colocam em termos de segmentação, torna-se fácil perceber a dificuldade que se coloca aos gestores de marketing industrial em definir parâmetros de segmentação e em atribuir-lhes uma importância relativa. O autor considera assim que a segmentação não pode ser aplicada mecanicamente como uma qualquer técnica, considerando a mesma uma arte. Defende também que, desde que os objectivos estejam sempre presentes e claros, são extremamente úteis para identificar os segmentos:

- nos quais o produto tem maior valor para o utilizador;

- que oferecem o maior potencial de receita, dado o contexto competitivo;
- aos quais a empresa tem acesso.

Os segmentos assim definidos tornam-se o eixo ao redor do qual são definidas as estratégias a seguir, bem como os dados a recolher, o estabelecimento de objectivos e os desenvolvimentos de produto. A falta de uma segmentação rigorosa pode levar à má definição de estratégias que procuram atingir objectivos mal estabelecidos.

Certas características dos mercados organizacionais dificultam a sua segmentação. Uma dessas características é a dimensão dos segmentos: um segmento num mercado industrial poderá ser demasiado pequeno para compensar o esforço da segmentação. O facto de a componente técnica do produto ser um atributo relevante do ponto de vista da venda, que leva, por sua vez a um elevado grau de adaptação, pode também reduzir o tamanho dos segmentos (para além de limitar a introdução de inovações). Por outro lado, as variáveis de segmentação não são facilmente *standardizáveis*, ao contrário do que sucede nos mercados dos bens de grande consumo e são poucas as que possuem uma utilidade generalizada, (Brito et al, 2000).

Normalmente a segmentação nos mercados industriais é feita ao nível do produto oferecido, das características próprias da empresa (tamanho, capacidade, etc.) ou do contexto (localização, por exemplo). Majurin (2001) identifica dois tipos de variáveis de segmentação nos mercados industriais: observáveis e não observáveis. As primeiras são facilmente obtidas, normalmente através de fontes secundárias, mensuráveis e mais objectivas que as segundas. Dentro das variáveis observáveis, temos:

- Segmentação geográfica: efectuada de acordo com o país, região ou continente em que o cliente está situado. A utilização deste tipo de segmentação é justificável quando a própria indústria está dependente de uma área geográfica específica (como é o caso de indústrias altamente dependentes de recursos naturais). Quando tal não sucede, não é aconselhável este tipo de segmentação, uma vez que os segmentos assim obtidos não respondem necessariamente do mesmo modo ao marketing mix;
- Segmentação demográfica: baseada em factores tais como o tipo de indústria, dimensão (número de empregados, facturação, etc.) ou a utilização final do produto;
- Outras características: dimensão da conta do cliente, duração da relação, potencial de crescimento vs. custos estimados com o cliente.

Entre as variáveis não observáveis, de difícil obtenção e elevada subjectividade, encontramos:

- Características organizacionais e comportamento de compra do cliente;
- Necessidades do cliente.

Apesar de extremamente importante a segmentação em mercados organizacionais é geralmente feita apenas de um modo básico, através da divisão dos clientes pela sua dimensão ou área geográfica, não se assistindo a uma sofisticação ou a um aprofundamento dessa segmentação de um modo consistente, através da manipulação das variáveis de marketing, (Brito et al, 2000). Os autores definem três grupos de variáveis: de macrosegmentação, intermédias e de microsegmentação.

“As variáveis de macrosegmentação são aquelas que são gerais, objectivas e observáveis. As mais comuns são as correspondentes às variáveis demográficas em mercados de consumo final e que em ambientes industriais alguns autores chamam de «empográficas». Trata-se do tamanho da empresa cliente (ou da divisão compradora), da indústria em que o cliente se insere e, finalmente da sua localização geográfica. Estas variáveis são realmente fáceis de observar e mesmo de quantificar. (...) são efectivamente usadas numa segmentação mais básica, pela facilidade de utilização e por conduzirem em geral a segmentos de mercado possíveis de trabalhar. No entanto, consubstanciam uma segmentação grosseira, pouco útil para quem procura uma forma mais especializada e agressiva de abordar o mercado.”

Quando se fala de variáveis intermédias,

“é comum referir-se variáveis operacionais como o tipo de tecnologia utilizada (de ponta, tradicional, etc.), o grau de utilização que o potencial cliente faz do produto em questão (grande utilizador, médio ou pequeno) ou a sua capacidade financeira. Um outro subgrupo é o que se relaciona com o comportamento do comprador colectivo (...). Finalmente, considera-se como também relevantes os factores circunstanciais, como a urgência da compra, a sua aplicação ou o tamanho de cada encomenda. As variáveis intermédias fornecem bases mais sólidas e úteis de segmentação. São, no entanto, mais difíceis de obter e medir. As variáveis de microsegmentação dizem respeito às características dos indivíduos e grupos de indivíduos responsáveis pela compra. São variáveis específicas, subjectivas e subtis, ou seja, de difícil observação. O seu conhecimento é certamente de grande utilidade,

mas de uma igualmente grande dificuldade de alcançar a priori. Trata-se de conhecer o estilo de processo decisional, a sofisticação técnica do comprador e o seu profissionalismo, a atitude perante o vendedor, etc.”, Brito et al (2000)

Os autores sugerem assim a utilização de mais que uma variável,

“começando por dividir o mercado de acordo com uma (ou mais) das bases de macrosegmentação e seleccionando então um ou mais dos segmentos obtidos. Esses segmentos seleccionados poderão ser subdivididos de acordo com uma das bases intermédias e alguns dos segmentos resultantes divididos ainda usando uma variável de microsegmentação.”

Podemos ainda, segundo Corey (1991), segmentar o mercado de acordo com o posicionamento da empresa: uma característica distintiva dos mercados industriais é a opção que a empresa tem para participar em diferentes níveis do mercado, níveis esses que vão desde a matéria-prima até ao produto acabado. A esta opção o autor dá o nome de posicionamento vertical de produto. Por outro lado, o leque de possíveis utilizações é muito mais vasto no caso de um produto industrial do que para os bens de grande consumo. Temos como exemplo os silicões, que, podendo ser utilizados na produção de lubrificantes, isolantes, repelentes de água, etc., são vendidos para indústrias tão diferentes como a automóvel, construção, aeronáutica, farmacêutica, cosmética, electrónica, petrolífera e têxtil. À escolha entre os diferentes tipos de consumidores que utilizam o mesmo produto para diferentes fins, Corey (1991) dá o nome de posicionamento horizontal.

A segmentação do mercado por tipo de aplicação é vantajosa por três razões:

- As necessidades de informação acerca do produto, bem como a importância relativa dada a cada um dos atributos do produto, variam de acordo com o segmento de uso;
- A natureza da concorrência varia de acordo com o segmento de uso, e embora alguns concorrentes possuam posições fortes num segmento, o mesmo pode não acontecer noutros. O autor dá como exemplo o mercado dos computadores: enquanto algumas empresas se especializam nas vendas a instituições como bancos, escolas, etc., outras fazem-no na venda a retalhistas;
- O leque de produtos entre os quais o comprador pode optar difere de uma aplicação para outra. Como exemplo, um produtor de alumínio, enfrenta a concorrência do vidro

e do plástico no mercado de embalagem, mas quando se fala do mercado de construção, a concorrência que enfrenta é de madeira, tijolo, plástico reforçado, etc.

No entanto, não existem receitas para uma boa segmentação. Cada caso é distinto, não existindo “*prescrições universais para seguir*”. Para obter uma segmentação útil nos mercados organizacionais é necessário possuir um profundo conhecimento da especificidade da indústria e do mercado, (Brito et al, 2000).

2.1.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR INDUSTRIAL

“If you want to sell Johnny Green what Johnny Green buys, you have to see Johnny Green through Johnny Green’s eyes.”, ⁴(Corey, 1991).

O processo de compra em mercados organizacionais é completamente diferente do processo que se desenrola com um consumidor final. Quanto mais não seja, pelo simples facto de que um cliente no mercado organizacional é, efectivamente, uma organização, composta por uma multiplicidade de pessoas – *“um conjunto de muitos rostos e muitas vozes que, no seu conjunto, formam um todo colectivo.”*, (Brito et al, 2000).

Sheth (1973) reforça esta ideia afirmando que, contrariamente à crença comum, a maioria das decisões de compra em ambiente industrial não são da exclusiva responsabilidade dos responsáveis pelas compras. É natural que estejam também envolvidos no processo, para além dos colaboradores da área de compras, colaboradores das áreas de produção e de controlo de qualidade, por exemplo.

A questão essencial quando o cliente é uma organização (e uma tarefa complicada) é identificar quem são efectivamente os responsáveis pela decisão.

“A questão repete-se: Quem compra dentro de uma organização? A resposta é, também ela, sempre a mesma: Depende! De facto, depende de um conjunto de factores e, entre outros, do tipo de produto em causa, do seu valor, da importância que ele tem para o comprador, do grau de inovação, da familiaridade que existe para com o produto, do tipo de organização em causa e, o que é muito relevante, de se tratar de uma primeira compra ou de uma compra repetida, com ou sem alterações.”, (Brito et al, 2000).

⁴ Tradução da autora: “Se queres vender ao Johnny Green o que o Johnny Green quer comprar, tens que ver o Johnny Green através dos seus olhos.”

Existem mesmo autores (Sheth, 1973) que defendem que o responsável pela compra é por vezes o elemento menos crítico em todo o processo de decisão de compra, limitando-se a oficializar a mesma. A identificação das posições de poder detidas pelos diferentes elementos envolvidos no processo de compra é pois essencial para o fornecedor.

O comportamento de compra industrial tende a reflectir os objectivos da organização como um todo e está fortemente condicionado às medidas de performance auto-impostas. De acordo com Corey (1991), são três as principais variáveis que condicionam o comportamento do consumidor industrial:

- Em primeiro lugar surge a variável demográfica, ou seja, qual é o tipo organização – grande ou pequena, privada ou estatal, com ou sem fins lucrativos;
- A segunda variável apresenta-se como um conjunto de factores que podem ser apresentados como a psicologia da empresa: o cliente é adverso ao risco, ou se, pelo contrário, está disposto a adoptar inovações facilmente;
- Por último, os clientes podem ser diferenciados em termos do estágio do ciclo de vida do produto em que estão posicionados no momento (uma primeira compra tem um envolvimento diferente do que tem uma compra de rotina).

No entanto, não são apenas as características da empresa que condicionam o comportamento de compra em ambientes industriais. Apesar dos objectivos e das circunstâncias da compra serem totalmente distintos dos que estão presentes na aquisição de um bem de grande consumo, o processo é conduzido por indivíduos, cujas características pessoais podem influenciar o mesmo.

É este o ponto de vista de Sheth (1973), que afirma que o comportamento do comprador industrial consiste em três aspectos distintos: a envolvente psicológica dos indivíduos envolvidos nas decisões de compra; as condições que precipitam a tomada de decisão conjunta destes indivíduos e o processo em si.

Brito et al (2000) abordam esta ideia de outra perspectiva, ao afirmar que a ideia estabelecida de que o consumidor organizacional se comporta de forma totalmente racional (em oposição ao consumidor final que age de forma emotiva) não corresponde à realidade. Os autores afirmam que o comprador industrial se encontra também sujeito a pressões de ordem emocional e psicológica, não obstante o facto da sua atitude profissional face ao processo de compra: não faz uma compra a não ser

que haja uma razão institucional para tal e justifica claramente as suas escolhas (ao contrário do consumidor final que não necessita de uma razão objectiva para adquirir um bem nem tão pouco de justificar essa escolha). Estas pressões prendem-se sobretudo com a consciência de que está a ser avaliado *“pelo papel que representa e a função que desempenha.”*

As necessidades dos consumidores empresariais em ambiente industrial dependem, não só da estratégia global da empresa e da envolvente em a empresa opera, mas também das características pessoais dos responsáveis.

Por outro lado, para além de muito diferentes dos processos de compra de bens de grande consumo, os processos de compra industriais diferem também entre eles. Quer seja pelo facto de se tratarem de bens diferentes – equipamentos, matérias-primas, peças de reserva, serviços de manutenção, etc. – ou pelo facto de se tratar de uma primeira compra ou de uma repetição, de uma compra normal ou de uma compra com carácter urgente.

Corey (1991) chama a atenção para o facto da possibilidade da existência de diferenças significativas nos procedimentos de compra, dependendo do tipo de compra em causa. Isto é, os comportamentos poderão ser diferentes consoante a necessidade específica a satisfazer, como por exemplo, a aquisição de componentes ou materiais que façam parte do produto final ou de consumíveis que não façam parte do produto final.

Esta ideia é reforçada por Sheth (1973), ao afirmar que, embora o processo de compra organizacional seja visto como o resultado de um processo de decisão sistemático dentro da organização, na realidade, algumas decisões de compra são determinadas por factores situacionais. Ou seja, similarmente ao que sucede com o consumidor final, o comprador organizacional decide, muitas vezes, com base em factores situacionais e não com base em critérios racionais.

Apesar deste facto, *“a diferença mais determinante entre mercados intermédios e mercados finais é a motivação da compra.”* Os consumidores finais têm como principal motivação a auto-satisfação, enquanto que as compras efectuadas por uma empresa têm como objectivos, seja a aquisição de materiais a incorporar nos produtos ou serviços que comercializa, seja a aquisição de produtos para revenda ou para facilitar a sua própria actividade (equipamentos, material de escritório, etc.), (Brito et al, 2000).



No entanto, os compradores industriais mantêm-se tendencialmente fiéis a um bem (ou a um fornecedor) desde que este corresponda às suas necessidades, ou seja, enquanto estiverem satisfeitos, ao passo que no mercado dos bens de grande consumo a procura da variedade (independentemente da satisfação com a marca em causa) é um comportamento normal, (Gounaris, 2001).

Torna-se assim, devido ao facto de o consumidor industrial deter normalmente vários pontos de contacto na empresa fornecedora, extremamente importante a necessidade de possuir uma estratégia de marketing (tanto interna como externa) coerente, que seja partilhada e defendida por todos os colaboradores da empresa. O cliente deve sentir o compromisso de toda a empresa.

Brito et al (2000) consideram que existem duas ordens genéricas de factores que influenciam o comportamento do comprador institucional: factores cognitivos e factores emocionais ou afectivos. Os factores cognitivos manifestam-se sobretudo através do processo de recolha e tratamento da informação, que poderá ser mais ou menos complexo consoante se trate de uma compra de baixo valor ou repetida, ou de uma compra com importância e valor elevado para a empresa. É este o primeiro nível de actuação do vendedor, onde, para além de fornecer a informação necessária ao comprador (convencendo-o que a sua oferta é a mais favorável), deverá criar uma imagem de credibilidade em relação a essa informação. Os factores afectivos manifestam-se em factores tais como o poder relativo do comprador dentro da organização, *“os seus interesses e ganhos pessoais, a progressão na carreira e o estímulo do seu próprio ego, o estatuto e a amizade pelo pessoal do vendedor, a segurança pessoal e a aversão ao risco.”*

Já Kotler (2000) identifica quatro influências principais às quais estão sujeitos os compradores organizacionais: influências ambientais, influências organizacionais, influências interpessoais e influências individuais:

- Factores ambientais: os compradores organizacionais mantêm-se atentos aos factores económicos e à situação da conjuntura que os rodeia. Os seus investimentos são influenciados pelo facto da economia estar ou não em recessão. Torna-se muito difícil prever a procura de bens neste tipo de mercados. Por outro lado, nalguns tipos de indústrias, nas quais existe o risco de escassez de materiais, têm o cuidado de planear as suas compras a longo prazo, estabelecendo contratos com os seus fornecedores. Mas os avanços tecnológicos, os desenvolvimentos da concorrência e

das políticas reguladoras da indústria são também acompanhados de perto pelos responsáveis de compras das empresas;

- Factores organizacionais: todas as organizações possuem objectivos específicos (para a organização no geral e para as diferentes áreas em particular). Esses objectivos influenciam obrigatoriamente a política de compras. Hoje em dia os departamentos de compras são vistos como estratégicos para o sucesso da empresa e na sequência das novas tendências que têm vindo a surgir nas áreas de compras empresariais, as empresas que possuem várias divisões ou filiais estão tendencialmente a centralizar as suas compras, de modo a reduzir custos e ganhar poder de compra e as compras através da *Internet* e outros factores tais como a avaliação do processo de compra e a utilização de sistemas como o JIT (*just in time*) têm também vindo a colocar cada vez mais pressão sobre os fornecedores de empresas industriais;

- Factores interpessoais: o facto de o processo de compras em contexto empresarial possuir um grande número de interlocutores e de decisores faz com que o vendedor tenha que lidar com um igual número de diferentes personalidades, interesses, níveis de autoridade, status, empatia, poder de persuasão, etc. Apesar de estes factores não influenciarem directamente o processo de decisão, afectam-no indirectamente, pelo que quaisquer informações obtidas neste campo, poderão ser úteis;

- Factores individuais: os compradores possuem motivações e preferências pessoais que estão relacionadas com a sua idade, rendimento, nível de instrução, posição na empresa, atitude em relação a riscos e cultura, logo, diferentes compradores possuem diferentes estilos de compra;

Stafford et al (2003) identificam ainda uma outra influência no processo de decisão: o modo como o vendedor é visto pelo cliente. Segundo os autores uma imagem negativa pode degradar o resultado das vendas tanto quanto uma imagem positiva pode beneficiar as compras actuais e interacções futuras. A tarefa do vendedor industrial é pois construir relações produtivas com os parceiros.

Já para os compradores empresariais, o objectivo é conseguir obter o melhor equilíbrio possível entre os diferentes benefícios: económicos, técnicos, de serviço e social, tendo em conta os custos envolvidos. Quanto maior for o valor percebido pelo cliente, ou seja, quanto maior for a proporção entre benefícios observados e custos, maior será o seu incentivo para realizar a compra. A maior preocupação do fornecedor de

bens industriais deverá pois ser a de fazer uma oferta que proporcione um valor o mais elevado possível para o seu cliente, (Kotler, 2000).

O processo de compra industrial é normalmente dividido em oito fases⁵:

- Reconhecimento do problema

Ao existir, por parte de alguém na empresa, a identificação de uma necessidade que será solucionada através da aquisição de um bem ou serviço, tem início o processo de compra. Esta necessidade pode decorrer das especificações de um novo processo produtivo, de uma inovação tecnológica, da constatação de que um determinado equipamento auxiliar pode ser actualizado com vantagens, de uma orientação estratégica específica, etc.

- Descrição da necessidade geral

Nesta fase são determinadas as características gerais dos bens a adquirir. A complexidade da tarefa é proporcional à especificidade do bem: para bens padronizados o processo não é praticamente utilizado.

- Especificação do produto

Seguidamente torna-se necessário definir as especificações técnicas do produto.

- Procura de fornecedores

Fase em que o comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados para o produto em causa. A pesquisa de fornecedores pode tomar formas variadas, desde a análise de listas e catálogos, recomendações de outras empresas, passando por feiras, até ao modo mais comum hoje em dia: a *Internet*.

- Solicitação de proposta

Aos fornecedores encontrados na pesquisa é então solicitado que apresentem as suas propostas. Quanto mais complexo ou caro for o bem a adquirir, mais detalhada será a proposta apresentada.

- Selecção do fornecedor

⁵ Kotler (2000) cita Robinson, Faris e Wind (Industrial Buying and Creative Marketing, 1967) como os autores que identificaram estas fases da compra.

Após definição dos atributos a avaliar e a sua importância relativa, é feita a análise de todas as propostas recebidas. A importância atribuída aos diferentes atributos varia com o tipo de produto a adquirir (ou necessidade a satisfazer). Para os bens de consumo corrente na empresa, ou seja, produtos solicitados habitualmente e de modo (quase) automático, a fiabilidade da entrega, o preço e a reputação do fornecedor. Quando se trata de produtos necessários ao normal funcionamento da empresa (como o são os seus diversos equipamentos), é atribuída maior importância à assistência técnica, à flexibilidade do fornecedor e à qualidade do produto. Já para os bens mais complexos, destinados a solucionar problemas mais delicados dentro da empresa, o preço, a reputação do fornecedor, a confiança na qualidade do produto e do serviço, bem como a flexibilidade do fornecedor tornam-se os aspectos mais importantes. Tal não significa que estes diferentes atributos não sejam importantes em todas as aquisições efectuadas, mas apenas que a sua importância é relativa e toma proporções diferentes consoante o tipo de compra em causa.

- Estabelecimento de procedimentos de compra e sua manutenção

Efectuada a selecção dos fornecedores, dá-se a negociação final do pedido, ou seja, o estabelecimento formal das especificações técnicas, quantidades solicitadas, prazo de entrega, termos de garantia, etc.

- Revisão de desempenho

O desempenho dos fornecedores seleccionados deverá ser avaliado periodicamente. Essa avaliação poderá ser feita através da auscultação da opinião dos utilizadores finais do bem ou através da aplicação de critérios previamente estabelecidos.

Estes são os estágios que compõem uma situação de primeira compra ou da aquisição de bens de maior complexidade e/ou importância. Nos casos de compras repetidas algumas destas fases são mais simplificadas ou até mesmo suprimidas.

Gounaris et al (2001) chamam a atenção para o facto de as empresas industriais insistirem no erro de se concentrarem na tecnologia e superioridade técnica dos seus produtos para construção de uma vantagem competitiva. Esta situação poderá resultar durante algum tempo, principalmente devido ao facto de os compradores industriais possuírem uma tendência para se comprometerem com os seus fornecedores a longo prazo, por uma questão de controlo dos custos de transacção. Mas a concentração na suposta superioridade do seu produto leva a que a empresa vendedora (optando

claramente por uma óptica de vendas) negligencie a criação e oferta de valor ao cliente através da identificação e satisfação das suas necessidades específicas.

Por outro lado, a tendência crescente para a “desverticalização” das unidades produtivas, isto é, a subcontratação de fases da cadeia de produção que eram produzidas internamente, leva

“à necessidade de um relacionamento diferente com os fornecedores, já que estes passaram a fornecer em maior quantidade e diversidade bens e serviços críticos para o desempenho dos produtos finais da empresa cliente. (...) Assim, a proximidade entre uns e outros passou a ser condição necessária ao sucesso das trocas e os clientes passaram a exigir mais dos fornecedores do que simplesmente melhor preço para um nível predefinido de conformidade, qualidade e prazos de entrega. A maximização da eficiência total da transacção e não o preço isolado da componente (ou outro bem) passou a ser o objectivo. Contudo, gerir relações com eficiência implica afectar recursos avultados e isso só é possível se o número de relações a gerir for pequeno. Isto levou a que se reduzisse o número total de fornecedores, sendo bastante mais selectivo na sua escolha e que se trabalhasse com os fornecedores escolhidos numa base de parceria.” (Brito et al, 2000).

Convém, no entanto, não esquecer que diferentes entidades possuem diferentes percepções do valor de uma relação. Assim, poderão existir diferentes percepções acerca do valor que possui a relação entre empresa compradora – empresa vendedora: a da empresa vendedora, a da empresa compradora – ou até mesmo diferentes percepções dentro da mesma organização. O fornecedor deverá pois manter e reforçar os relacionamentos com os seus clientes. Para Walter et al (2003) as relações fornecedor – comprador poderão ser reforçadas se o fornecedor estiver disposto a efectuar adaptações dos seus produtos à medida das necessidades dos clientes. Para os autores, quando o fornecedor consegue adaptar a sua oferta às necessidades do cliente, pode esperar-se que o cliente adquira maior quantidade, se não mesmo a totalidade da sua necessidade a esse fornecedor. Neste caso, o fornecedor poderá praticar preços mais elevados, uma vez que os clientes valorizam soluções customizadas. E, devido ao facto de o fornecedor ter demonstrado a sua boa vontade através da realização de adaptações, o cliente pode sentir-se na obrigação de comprar regularmente, mesmo em “tempos difíceis”. Ou seja, as adaptações efectuadas aumentam os custos de mudança para o cliente, o que faz com que a sua predisposição para manter e aprofundar a relação aumente.

Mas não deverá ser só o fornecedor a criar valor para o cliente, é necessário que este obtenha também benefícios dessa relação. De modo a que seja possível efectuar adaptações à medida do cliente, o fornecedor necessitará de informação. Walter et al (2003) defendem que através de uma próxima interacção entre o fornecedor e o cliente, o primeiro poderá aprender imenso acerca da utilização dos seus produtos. Além do que, é natural que seja trocada informação acerca de desenvolvimentos tecnológicos e de mercado, de modo a justificar os custos da adaptação. Se o fornecedor optar também por transmitir informação, de modo a que o cliente se aperceba do seu potencial, este poderá servir de intermediário na transmissão dessa informação a outros actores do mercado.

Estas parcerias tornam cada vez mais importantes as relações existentes entre vendedor e comprador. Apesar do facto de num processo de compra empresarial existir contacto por parte de vários colaboradores da empresa vendedora com o cliente, o vendedor é sempre o principal ponto de contacto. De acordo com Homburg et al (2004), sendo o vendedor a principal ligação entre as duas empresas, este tem uma influência considerável nas percepções que o comprador tem da fiabilidade e do valor dos serviços e dos bens em causa e, conseqüentemente, no interesse do comprador na manutenção da relação. Assim, os autores defendem que a satisfação do cliente é fortemente influenciada pelo facto de o vendedor se sentir realizado e satisfeito profissionalmente, sendo esta relação justificada pelo conceito do contágio emocional.

2.1.4. VARIÁVEIS DO MARKETING MIX INDUSTRIAL

2.1.4.1. PRODUTO

“(...) as organizações não compram produtos mas sim soluções.”, (Brito et al, 2000).

Uma oferta de produto, para um consumidor industrial, é todo o conjunto de benefícios que acompanha a compra, ou seja, são os atributos funcionais do produto, a assistência técnica, acordos financeiros e a relação pessoal que se desenvolve entre comprador e vendedor, entre outros.

Assim, Corey (1991) defende que, nos mercados industriais, o significado de produto deve ser definido em termos de benefícios para o cliente. Independentemente do modo como o fornecedor vê o seu produto, o que conta para efeitos de planeamento estratégico é a opinião do cliente e o valor que este atribui ao produto (quando comparado com ofertas competitivas). Assim percebido, o conjunto que compõe o produto terá diferentes significados para diferentes grupos de potenciais compradores,

uma vez que os compradores dos diferentes segmentos atribuirão diferentes importâncias aos diferentes atributos do produto: enquanto alguns darão mais importância à assistência técnica, outros valorizarão mais os baixos preços ou ainda a imagem de marca do produtor.

“A indústria utiliza um certo número de denominações para categorizar os seus produtos. Fala-se de produtos acabados e de produtos intermédios, de semi-produtos ou de produtos semi-acabados, de produtos banalizados e de especialidades, etc.”, (Vert, 1991)

Todos estes termos podem ser muito ambíguos: *“Um produto pode, efectivamente, ser um produto acabado ou um produto intermédio segundo o ponto de vista adoptado.”*, (Vert, 1991). Mas já quando o autor fala de *“produtos banalizados e de especialidades”* deixa de existir esta ambiguidade. Os bens industriais são normalmente encarados como *commodities*, ou seja, produtos que não possuem qualquer característica diferenciadora dos seus concorrentes.

“Produtos concorrentes não diferenciados são produtos quase idênticos como o são muitos dos produtos industriais. Os diferentes produtores produzem exactamente o mesmo produto, geralmente pelo mesmo processo e mesmo, por vezes, com equipamento proveniente do mesmo construtor. (...) Ainda que não diferenciados, estes produtos têm frequentemente utilizações diferentes, e dentro de cada categoria de utilização, por industriais cujas necessidades não são necessariamente ou totalmente idênticas. Em contrapartida, como os produtos são idênticos, são directamente substituíveis uns pelos outros em cada utilização e por cada cliente.”, (Vert, 1991).

Ao diferenciar um produto industrial dos seus concorrentes mais directos, assiste-se à criação de uma especialidade, ou seja, um produto criado ou adaptado mais ou menos especialmente para um cliente ou para um tipo de utilização muito particular. Estas especialidades são muitas vezes criadas em colaboração estreita com os diferentes serviços dos clientes directos, ou até mesmo, dos clientes dos clientes, porque a diferenciação de um produto deve ser feita de modo a que apresente características distintivas e de valor para o cliente. Essas características, para além de perceptíveis para o cliente, devem ser de difícil imitação por parte dos concorrentes e apresentar valor para o próprio produtor, seja através do aumento da quota de mercado ou do aumento da margem.

“ (...) os produtos concorrentes diferenciados são produtos claramente diferentes, podendo a diferença resultar de materiais ou tecnologias diferentes, mas com utilizações idênticas ou semelhantes e, por conseguinte, directamente concorrentes. Trata-se do caso em que uma mesma necessidade pode ser satisfeita alternativamente por produtos muito diferentes, mesmo que a satisfaçam de modo diferente. As expectativas ou as exigências dos clientes são menos dirigidas, menos constrangedoras ou mais diversificadas. Por conseguinte, os produtores dispõem de maior liberdade de acção do que no caso dos produtos não diferenciados para responder de modo diferente às expectativas dos clientes.”, (Vert, 1991).

A diferenciação evita que a competição entre os diferentes produtores seja baseada única e exclusivamente nos preços. Quando os bens são homogêneos, o preço é a única variável que os distingue aos olhos do consumidor, tornando-se impossível para o produtor aumentar o preço sem perder quota de mercado. Pelo contrário, a diferenciação permite estabelecer nichos de mercado sobre os quais a empresa detém algum poder. A literatura é unânime em defender que a criação de valor para o cliente passa pela diferenciação do produto industrial:

“(...) toda a estrutura do sector é adaptada, algumas vezes de longa data, à não-diferenciação. A diferenciação é, apesar disso, possível, pelo menos através de inovação tecnológica (...). A diferenciação do produto propriamente dito só poderá ser conseguida se a empresa a planificar minuciosamente dentro do maior consenso. O que significa, primeiro, que todos devem estar bem convencidos que a diferenciação é possível e desejável.”, (Vert, 1991).

Por outro lado, a diferenciação do produto deverá ser efectuada como consequência do reconhecimento das necessidades (actuais e futuras) dos clientes, bem como da sua lógica na atribuição de valor. Para Levitt (1980), tudo é passível de ser diferenciado. Mas para tal, é necessário oferecer aos clientes mais que o que eles pensam, necessitam ou esperam. Isto exige um grande conhecimento dos clientes e das suas áreas de negócio.

Segundo Brito et al (2000), a par com a diferenciação dos produtos está a inovação. *“A introdução de novos produtos é uma actividade necessária em qualquer organização, industrial ou não.”*, ou seja, um modo de diferenciação é a constante inovação e introdução de novos produtos e/ou melhoramentos dos produtos existentes.

Algumas empresas *“entendem que a inovação deve ser introduzida assim que o produto atinge a fase da maturidade, ainda antes de os concorrentes saturarem o*

mercado. O objectivo neste caso é a empresa afirmar uma imagem de empresa inovadora.”, (Brito et al, 2000). A extensão do ciclo de vida de um produto, estratégia utilizada por empresas ainda orientadas para a produção, tem sucesso quando as necessidades dos clientes se mantêm estáveis e inalteráveis. Para Prabhaker (2001), uma empresa verdadeiramente orientada para o mercado tem como objectivo a satisfação das expectativas dos seus clientes. Para satisfazer essas necessidades pode ser necessário encurtar deliberadamente o ciclo de vida dos produtos, introduzindo inovações. Mas, “seja qual for o posicionamento e opção estratégica da empresa, enquanto para bens de consumo a inovação é recorrente mas espaçada, em ambientes organizacionais ela constitui uma preocupação sempre presente.” Isto porque “(...) nestes mercados, a gestão do produto é, em grande medida, a gestão da inovação.”, (Brito et al, 2000).

Também a marca assume importância nos mercados industriais, uma vez que, o estabelecimento de uma marca forte em termos de mercados industriais é por si só uma enorme vantagem competitiva (desde que corresponda em termos de qualidade, serviço, etc.). Quando a possível falta do produto representa graves consequências para a empresa compradora, quando o produto requer um elevado nível de serviço ou suporte pós-venda, quando o produto é complexo ou quando o comprador se encontra restringido em termos de tempo, nestas e noutras condições semelhantes, o comprador empresarial poderá efectuar a sua decisão com base na marca e não no preço ou noutros factores. Ou seja, embora o processo de decisão nos mercados empresariais seja normalmente racional e calculista, as marcas poderão desempenhar um papel significativo no processo.

Brito et al (2002) afirmam que, nos dias que correm, é a marca que substituiu o produto enquanto unidade estruturante da oferta das organizações. Os autores definem marca como “*um sinal ou conjunto de sinais de identidade, distintivos de uma missão e das respectivas acções de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a que se dirige.*” Mas a marca pode também ser vista como uma entidade potenciadora de valor, sendo as fontes desse valor precisamente os sinais de identidade e as acções de marketing dirigidas aos públicos-alvo, bem como o património de notoriedade e de associações (atributos, benefícios e atitudes) que a marca conquista junto desses mesmos públicos. É esse o ponto de vista de Keller (1998), que define marca afirmando que “*uma marca é um produto*”, mas um produto que “*acrescenta outras dimensões para o diferenciar, de algum modo, de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade.*”

Para Kotler (2000), “o estabelecimento de uma marca é a arte e essência do marketing”. O autor defende que é um erro tratar a marca apenas como um nome: “o desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela.” Afirma ainda que a marca não deverá promover apenas atributos. Isto porque, para além do comprador estar mais interessado nos benefícios do bem do que nas suas características, estas são também mais facilmente copiáveis pela concorrência. Por outro lado, contrariamente ao que sucede com os bens de grande consumo, as marcas industriais raramente utilizam associações que não estejam directamente relacionadas com o produto.

Brito et al (2000) afirmam que, numa óptica de marketing, a unidade de oferta da organização já não é o produto, mas sim a marca: “(...) a oferta das organizações é estruturada em marcas, uma ou várias, e não em produtos. Não é o produto que tem uma marca, como propunha a visão tradicional, é a marca que tem um ou vários produtos (...)”

Em termos de mercados industriais, o desenvolvimento de uma imagem de marca fornece ao produtor uma base para que o mesmo possa praticar preços diferenciados, permitindo, simultaneamente, diminuir a sua vulnerabilidade face à concorrência, assegurando estabilidade nas vendas e estabilidade nos lucros. A lealdade de marca é particularmente importante quando surgem inovações por parte dos concorrentes, (Aaker, 1991).

“A constatação da clara diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico de algumas empresas e de algumas marcas conduziu, na década de 80, a uma maior importância dada à marca como potenciadora de valor acrescentado. Consequentemente, passou a ser necessário considerar e estudar o valor da marca, também designado na literatura anglo-saxónica por capital da marca (brand equity).”, (Brito et al, 2000).

Os autores consideram a definição de valor de marca proposta por Keller (1998) como a mais completa e abrangente (quando comparada com outras que se apresentam muitas vezes como uma abordagem meramente financeira): Keller define valor de marca como o efeito diferencial que o conhecimento desta tem sobre a resposta do consumidor ao marketing da marca em causa. Ou seja, uma marca possui valor quando a reacção do consumidor é diferente pelo facto de estar na presença da marca, sendo essa diferença de comportamento manifestada a nível cognitivo, afectivo e comportamental.

Kotler (2000), defende que um elevado capital de marca traz uma série de vantagens competitivas à empresa:

- Custos de marketing mais reduzidos graças ao aumento da consciencialização e fidelidade à marca por parte do comprador;
- Aumento do poder de negociação junto dos clientes e distribuidores (pois os clientes finais exigem a marca);
- Possibilidade de praticar um preço mais elevado devido ao facto de o produto possuir uma maior qualidade percebida.

Mas será que existem diferenças entre o estabelecimento de uma marca para um bem de grande consumo e um bem industrial?

Segundo Keller (1998), devido ao facto de as empresas industriais serem normalmente caracterizadas por possuírem um elevado e complexo número de linhas e variações de produtos, a existência de uma hierarquia de marca lógica e bem organizada é extremamente importante. Devido exactamente à complexidade e diversidade do mix de produtos, as empresas industriais possuem uma tendência natural para reforçar a existência de marcas institucionais ou de família. É de extrema importância que estas marcas transmitam credibilidade e possuam associações favoráveis. Segundo o autor, uma estratégia de marca eficaz para bens industriais é a da criação de sub-marcas, através da combinação de uma conhecida e respeitada marca institucional com marcas de produto, mais descritivas, que permitam uma associação ao tipo de produto em causa. Isto porque, em termos industriais, a marca institucional poderá ter mais peso que a marca dos produtos individualmente, o que significa que a lealdade a um produto poderá ter origem na marca institucional.

O processo de desenvolvimento de programas de marketing que suportem a construção e implementação de uma marca no contexto industrial pode ser muito diferente do que sucede em termos de bens de grande consumo.

“A razão para se investir na reputação de uma marca em mercados industriais assenta exactamente na falta de fluidez perfeita da informação e na necessidade de reduzir o risco de compradores profissionais que têm que lidar com informação limitada.”, (Brito et al, 2000).

Segundo Vert (1991), *“Na indústria, os clientes dos nossos clientes ignoram frequentemente a marca e a identidade do produtor dos materiais ou componentes do*

produto que compram. É este anonimato que importa quebrar.” Um meio eficaz de diferenciação de marcas industriais é, para Keller (1998), a associação com outras marcas ou empresas. Através da identificação com outras empresas que utilizem os seus bens ou serviços, a empresa pode transmitir uma imagem de confiança e credibilidade aos clientes dos seus clientes.

Para o sucesso da estratégia adoptada pela empresa, a qualidade surge como uma variável a considerar como essencial.

“A qualidade pode então ser definida como excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso, prevenção de perdas, ir de encontro ou exceder as expectativas dos consumidores. (...) cada definição tem pontos fortes e fracos em termos da sua mensurabilidade, capacidade de generalização, utilidade para a gestão e relevância para o consumidor.”, (Brito et al, 2000).

De acordo com Bond et al (2003), a colaboração entre as direcções de marketing e de qualidade pode ser problemática devido ao facto de as duas funções serem extremamente diferenciadas entre si. Diferentes factores tais como a natureza das tarefas diárias, horizontes temporais e objectivos, que são encarados sob diferentes perspectivas por diferentes departamentos, podem servir de base a distintas interpretações no que respeita a informação e eventos. Os responsáveis destas duas áreas terão que ultrapassar barreiras significativas em termos de interpretação de modo a conseguirem colaborar eficientemente. A principal diferença existente é a concentração de esforços: enquanto a qualidade se centra na tentativa de melhorar os processos produtivos internos, o marketing concentra-se no exterior, na tentativa de compreensão das necessidades dos clientes, as suas prioridades e preferências, e da estrutura do mercado. Uma segunda distinção entre estas duas áreas é o facto de possuírem uma conceptualização diferente para os mesmos bens: enquanto que a qualidade vê um produto como um conjunto de atributos tangíveis que podem ser traduzidos em especificações para um processo produtivo, a área do marketing encara o produto em termos de benefícios para o cliente e encara os seus atributos tangíveis como mecanismos que permitem a materialização desses benefícios. Finalmente, as áreas de marketing e de qualidade possuem visões distintas do que se entende por satisfação do cliente.

Para que a colaboração entre as áreas da qualidade e de marketing da empresa seja eficiente, os responsáveis destas áreas têm que possuir a capacidade de compreender o modo como operam os seus colegas. Para Bond et al (2003), visto que

os responsáveis de marketing são especialistas na compreensão dos clientes, das suas necessidades e da sua visão do mercado, terão que aplicar essas capacidades internamente, de modo a que consigam compreender o comportamento e as motivações dos responsáveis das áreas da qualidade.

“É importante fazer uma distinção entre qualidade de conformidade e qualidade de desempenho.”, (Kotler, 2000). O facto de um produto corresponder às especificações definidas pode não ser suficiente para satisfazer totalmente o cliente, sendo que o inverso também se pode verificar. Ou seja, um produto que se encontre fora dos parâmetros estabelecidos nas especificações correspondentes pode, ainda assim, satisfazer as necessidades do cliente. No primeiro caso, apesar da qualidade de conformidade estar presente, não existe qualidade de desempenho, sucedendo o inverso no segundo caso, em que apesar de não existir qualidade de conformidade, o desempenho do produto satisfaz o cliente.

Importa então tentar definir a satisfação para o cliente. Segundo Tikkanen et al (2002), a satisfação de cliente é definida como o grau em que as expectativas que o cliente possui anteriormente à compra são cumpridas ou ultrapassadas após a compra do mesmo. Os clientes avaliam as ofertas pelo valor proporcionado por cada uma delas. Procuram assim maximizar o valor da aquisição efectuada, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, formando uma expectativa de valor e agindo com base nessa expectativa. Do facto dessa expectativa ser ou não atendida depende a probabilidade de satisfação do cliente e da repetição da aquisição, (Kotler, 2000).

“Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que sustentam preços mais altos e (frequentemente) custos menores.”, (Kotler, 2000).

Em particular no caso dos mercados industriais, a satisfação (ou a não satisfação) com o produto pode ser vista como algo que ajuda a cimentar as relações entre os parceiros a longo prazo, ou que, pelo contrário, aumenta a distância entre os mesmos, (Tikkanen et al, 2002).

Ainda dentro das características do produto, a embalagem também deve ser considerada nos mercados industriais

Nos mercados dos bens de grande consumo a embalagem é vista por Kotler (2000) como uma *“poderosa ferramenta de marketing”*. Vista por muitos autores como o

quinto P (*packaging*) do marketing mix, desempenha nestes mercados, basicamente o mesmo papel que desempenha o responsável pelas vendas de uma empresa nos mercados industriais: o de atrair a atenção do consumidor e fornecer informação acerca do produto, de modo a criar uma imagem favorável acerca do mesmo e ganhar a confiança do consumidor.

Em termos de mercados industriais, o papel da embalagem, apesar de importante, não é fundamental nas vendas. Ou seja, as vendas dos bens industriais não dependem da imagem da sua embalagem como sucede nos mercados de bens de grande consumo. O aspecto psicológico perde importância no caso dos bens industriais, destacando-se a importância do aspecto físico. A embalagem deverá possuir resistência suficiente para suportar o manuseamento e transporte até ao consumidor e deverá ser pensada tendo em conta as exigências e as eventuais dificuldades e limitações em termos de transporte.

Por último, deve-se atender ao serviço disponibilizado ao cliente, antes e após a venda. Segundo Brito et al (2002), em termos de mercados industriais, o produto *“não existe sem o serviço que lhe está associado.”* Este serviço tanto pode surgir antes como após a venda. A situação, muito frequente nos mercados industriais, do desenvolvimento de novos produtos em parceria com o cliente, é um exemplo de um serviço pré-venda. Isto é, o produto é desenvolvido à medida do cliente num processo de parceria que antecede a venda em si. Este tipo de serviços é, claramente, diferenciador em termos de concorrência. Vert (1991) reforça esta ideia afirmando que, no *“caso dos produtos industriais menos diferenciados é nos serviços que se procura, na maior parte das vezes, fazer a diferença.”*

Mas os serviços prestados após efectuada a venda são também de extrema importância. Kotler (2002) defende a criação de um programa de suporte e assistência pós-venda, a ser definido na sequência da análise cuidadosa das necessidades dos clientes. Normalmente, os compradores em ambientes industriais, dão muita importância a aspectos como a confiabilidade dos equipamentos, a demora na reparação de uma eventual avaria ou na afinação dos equipamentos quando se utilizam novos materiais e, é claro, com os custos que daí advêm.

Para muitos produtos técnicos o factor serviço é muitas vezes decisivo para a aquisição. A assistência pós-venda e a formação dos colaboradores que vão trabalhar directamente com os produtos em causa são exemplos de aspectos valorizados por muitos dos clientes industriais.

Os serviços prestados aos clientes podem representar também criação de valor para o fornecedor. Vert (1991) afirma que a assistência técnica é um serviço que, para além de ser uma mais valia para o cliente, é um meio que permite uma melhor afinação das máquinas para o material da empresa fornecedora. A assistência técnica é uma operação de desenvolvimento das vendas em detrimento dos concorrentes e não em detrimento do preço.

Quando o fornecedor opta por não incluir o valor dos serviços pós-venda no preço de venda, a sua venda posterior torna-se, muitas vezes, mais lucrativa que a venda do produto em si.

2.1.4.2. PREÇO

No estabelecimento de preços, em ambiente industrial ou não, existem duas condições a verificar-se obrigatoriamente, para que a transacção seja benéfica para ambas as partes. Assim, o preço deverá ser estabelecido de modo a que represente, para a empresa vendedora rentabilidade suficiente, que garanta a continuidade da actividade, e de modo a que apresente valor para a empresa compradora.

Nos mercados industriais a luta por quota de mercado concentra-se principalmente no preço. Tal facto faz com que as estratégias de preços dos diferentes concorrentes sejam altamente interdependentes: o preço praticado por uma empresa funciona como referência, tanto para o que o mercado está disposto a pagar como para o que os concorrentes vão cobrar, (Corey, 1991).

Prabhaker (2001) reforça esta ideia ao afirmar que nos mercados industriais, altamente competitivos por definição, os preços são, numa primeira instância, determinados pelo próprio sistema de mercado.

Num grande número de indústrias, os preços são determinados pelo mercado, ou seja, as forças do mercado determinam os níveis de preços, estes são publicados e todos os consumidores pagam o mesmo. Estas indústrias podem ser oligopolistas por natureza (metalúrgicas, químicas, plásticos, etc.), nas quais existe um líder reconhecido em termos de preço, que as restantes empresas tendem a seguir. Ou serão indústrias com muitos pequenos vendedores que produzem *commodities* indiferenciadas onde o preço é geralmente definido pela oferta e procura, (Corey, 1991).

Mas existem métodos de fixação de preços. O mais comum é o que se baseia no custo do bem em causa. Segundo Corey (1991), o estabelecimento do preço de um bem através da simples adição de uma percentagem ao seu custo, de modo a conseguir um lucro aceitável, tem duas vantagens:

- O cálculo do preço é simples;
- Se a empresa possui baixos custos de produção relativamente aos seus concorrentes, o estabelecimento do preço do produto com base nos seus custos pode (pelo menos aparentemente) garantir um certo grau de protecção face a ataques da concorrência.

Esta técnica, utilizada tradicionalmente, e da qual se utilizam hoje em dia muitas variações, trata o preço como o resultado de parâmetros organizacionais fixos: os custos. Segundo Prabhaker (2001) pode ser um meio eficaz de maximizar a rentabilidade da empresa quando os mercados estão a crescer, as necessidades dos clientes são simples e fáceis de satisfazer, as pressões dos concorrentes são fracas e o ambiente do mercado é estável. No entanto, a realidade é que estas condições não se verificam com facilidade. As forças de mercado têm muito mais poder hoje em dia. Os clientes estão mais exigentes, as pressões da concorrência são mais intensas e os mercados mais pequenos. Assim, a definição de preços com base nos custos é inconsistente, uma vez que os custos são variáveis internas e os preços são agora *“variáveis de mercado, determinadas pelos clientes e pela concorrência”*, (Prabhaker, 2001).

Corey (1991) concorda, ao afirmar que a preferência pela simplicidade e pela segurança pode significar a perda de lucros. Teoricamente, essa perda de lucros traduz-se na diferença entre o que o cliente realmente paga e o que estaria disposto a pagar. Assim, segundo o autor, a determinação do preço do produto de acordo com o valor que este representa para o cliente, é mais complicada, mas mais rentável. Mas como se determina o valor que o produto possui na mente do cliente? Corey (1991) apresenta quatro considerações que considera relevantes:

- Em primeiro lugar, torna-se útil distinguir entre valor percebido, ou seja, aquele que o cliente reconhece no momento, e valor potencial, isto é, aquele que o cliente pode vir a reconhecer no produto, se educado para tal;
- Em segundo lugar, convém ter presente que o valor do produto pode ser avaliado de modo diferente por diferentes grupos de clientes ou segmentos de mercado. Isto é, os

diferentes grupos podem valorizar de modo diferente os diferentes atributos que compõem a variável preço. Como exemplo temos o valor atribuído à assistência técnica que pode variar consoante o tamanho da empresa cliente (considerando obviamente que esta assistência implica um acréscimo no preço);

- Um terceiro factor influenciador da noção de valor do produto é o próprio preço. Ou seja, o cliente pode interpretar o preço como a estimativa que o fornecedor faz do valor do produto. Assim, a definição do preço a um nível muito inferior daquele que o consumidor estaria disposto a pagar pode ser contraproducente. O cliente pode optar por uma alternativa com um preço mais elevado se acreditar que o valor funcional do produto (a sua qualidade) está conotado com o preço;

- Por último, ao estabelecer um preço, há que ter em conta quais são as opções disponíveis ao acesso do cliente.

O cliente tem sempre a opção de, pura e simplesmente, não adquirir o produto.

Resumindo, para Corey (1991), o valor de um produto é uma função:

- do facto de o preço ser percebido ou potencial;
- da utilidade dos vários atributos para o potencial cliente;
- até que ponto o cliente percepção o preço como um indicador do valor do produto;
- de outras opções à disposição do cliente.

Corey (1991) afirma ainda que, o custo de produção e distribuição de um produto marca claramente um limite inferior para o preço. Nenhuma empresa pode praticar preços abaixo dos custos e ficar no negócio durante muito tempo.

A prática de baixos preços é perigosa:

“(...) os agentes industriais não consomem mais de um produto, a curto prazo, simplesmente porque é mais barato. Para isso seria preciso que o volume de produção aumentasse, ou seja, que as próprias vendas tenham sido afectadas pela baixa de preços do fornecimento em questão. O que é pouco provável, pelo menos a curto prazo.”, (Vert, 1991).

No entanto, Corey (1991) defende que o estabelecimento temporário dos preços abaixo do custo total pode ser utilizado como estratégia para ganhar uma encomenda

importante. A expectativa é a de que, ao conseguir o negócio, a empresa consiga reduzir os custos unitários e/ou aumentar os preços posteriormente, de modo a conseguir ter lucro nas encomendas subsequentes. Esta estratégia torna-se arriscada, uma vez que não existem quaisquer garantias de recuperação dos prejuízos. Estabelecer o preço perto, ou abaixo do preço de custo pode ter também como objectivo ganhar quota de mercado: estratégia de penetração.

Mas, *“baixar o preço de um produto industrial significa, a curto prazo, desencadear uma guerra de preços com os concorrentes directos. Na maior parte dos casos irão alinhar pelo novo preço quase imediatamente.”*, (Vert, 1991).

Um conceito interessante em termos de fixação de preços é o da discriminação de preço. Ou seja, o vendedor determina preços de acordo com o valor atribuído pelo cliente, cobrando diferentes preços a diferentes grupos de consumidores. No mercado dos bens industriais, esta situação é impraticável, a não ser que o bem possa ser diferenciado por segmento de mercado, por exemplo, um produtor de detergentes industriais que utiliza diferentes marcas para o segmento dos hospitais, hotéis e restaurantes. Segundo Corey (1991), a discriminação de preços só funciona se, por um lado, os bens vendidos num mercado não estão disponíveis para os clientes noutros segmentos e, por outro, se os compradores de outros mercados não têm conhecimento do facto que podem adquirir o mesmo produto com outra marca e a um preço mais baixo. O mesmo autor defende que as diferenças de preço baseadas em alterações reais no design ou composição do produto, efectuadas para adaptar o mesmo às necessidades dos diferentes segmentos de mercado, são mais facilmente sustentáveis.

Ainda segundo Corey (1991), uma outra consideração relevante quando se fala de preço enquanto valor do produto é a sensibilidade do cliente face a esse mesmo preço. A sensibilidade ao preço varia consideravelmente de comprador para comprador e, para o mesmo comprador em diferentes circunstâncias. O autor afirma que, em situações de compra industrial, o responsável pelas compras é, normalmente, mais sensível ao preço que um responsável técnico (que atribui mais importância ao prazo de entrega ou à fiabilidade do equipamento), porque a performance de cada um é medida em diferentes dimensões.

A definição do preço é um elemento chave na estratégia global da empresa e para que possam ser efectuadas as decisões estratégicas desta variável é fundamental saber

quais os objectivos a servir. Estes objectivos podem ir desde a conquista de quota de mercado, acompanhar a concorrência, ganhar novos clientes, etc., (Corey, 1991).

“We don’t make things and then sell them – that is not what the market wants. Customers want to tell us what they need and how much it should cost. It’s our job to do that at a profit.”,⁶ (Prabhaker, 2001).

2.1.4.3. DISTRIBUIÇÃO

Um sistema de distribuição pode ser definido como uma rede, através da qual os produtos se movem fisicamente desde as instalações do produtor até ao local onde a sua necessidade se faz sentir.

Os canais de distribuição dos produtos industriais são em geral mais curtos que os utilizados para os bens de grande consumo. São normalmente constituídos pela força de vendas da própria empresa, distribuidores (independentes ou exclusivos), representantes da empresa (ou agentes), etc. A opção entre a utilização de todos estes canais, alguns ou apenas um deles, prende-se com o tipo de produto em causa, com as opções estratégicas da empresa, e até mesmo com as características do mercado e dos próprios clientes.

Para Prabhaker (2001), os canais de distribuição nos mercados industriais são condutas através das quais são entregues de forma eficiente aos clientes, não só os bens em si, como também informação de vária ordem.

Nos mercados industriais a força de vendas, canal directo neste tipo de mercado, é o canal privilegiado. Utilizar a força de vendas da empresa como canal único faz sentido quando os compradores estão muito concentrados, as transacções são significativas em termos financeiros e/ou os clientes necessitam informações de carácter técnico ou que os produtos sejam adaptados. O contacto directo entre o vendedor e o cliente facilita a negociação de preços e condições de venda, tendo em consideração as ofertas da concorrência e as necessidades de cada cliente. Facilita também a troca de informações técnicas relacionadas com a adaptação do produto e a sua utilização.

Quando os clientes se encontram dispersos e os montantes envolvidos nas aquisições não são significativos, torna-se mais vantajoso que a distribuição seja levada a cabo

⁶ Tradução da autora: “Não produzimos coisas para depois as vender – não é isso que o mercado quer. Os que os clientes querem é dizer-nos quais são as suas necessidades e qual o preço da sua satisfação. É a nossa tarefa fazê-lo com lucro.”

por distribuidores. Esta opção é geralmente utilizada pelos produtores de materiais de construção, por exemplo.

As condições que levam à escolha de utilizar representantes, também conhecidos como agentes, são semelhantes às que levam à escolha de utilização da força de vendas da empresa. No entanto, os agentes representam vantagens em termos de custos, mas eventuais inconvenientes em termos de controlo.

De ter em atenção que, para além da venda e da deslocação física dos produtos, a distribuição comporta também a montagem e adaptação dos bens às necessidades dos clientes sempre que necessária (muito comum no caso de máquinas e outros equipamentos), a manutenção e serviço pós-venda. A atribuição destas diferentes funções dos canais de distribuição varia consoante o tipo de produto, a especificidade do mercado e a sua segmentação. Para Corey (1991), os objectivos a ter em conta por parte do produtor ao atribuir estas funções são os seguintes:

- diminuir os custos de distribuição;
- maximizar a quota de mercado, volume de vendas e lucro;
- otimizar o retorno dos investimentos específicos em sistemas de distribuição;
- satisfazer as necessidades dos clientes em termos de informação técnica, disponibilidade e adaptação do produto, bem como de serviço pós-venda, de modo a obter vantagens competitivas;
- manter fontes de informação do mercado.

Segundo Corey (1991), existem factores que mais tarde ou mais cedo vão causar a reestruturação do sistema de distribuição:

- o crescimento e maturação dos mercados existentes;
- o aparecimento de novos mercados;
- aumento da concorrência e intensificação das pressões sobre os custos e margens;
- alterações da clientela em termos demográficos e no que respeita ao processo de decisão de compra;
- alterações nas infra estruturas dos canais;

- fusões empresariais e as oportunidades daí resultantes para a integração dos sistemas de distribuição;
- oportunidade de aumentar quota de mercado através da apropriação de distribuidores concorrentes.

Este autor defende que as alterações na estrutura de mercado ao longo do ciclo de vida do produto podem despoletar respostas estratégicas nas quais a alteração do sistema de distribuição pode ser um elemento importante. Assim, segundo o autor, os factores que criam a necessidade, ou oportunidade, para uma mudança construtiva, em termos de sistema de distribuição, estão geralmente relacionados com alterações de produto ou mercado e, em particular, no ciclo de vida do produto. Para o autor, nos estádios iniciais do desenvolvimento do mercado, para a maioria dos produtos industriais, é essencial destacar as aplicações do novo produto e educar o cliente. Para tal, a venda directa (ou através de agentes) é o canal mais adequado. Numa segunda fase, torna-se imperativo fazer com que o produto esteja disponível, a preços competitivos, o que faz com que seja necessário reduzir o valor de uma venda fortemente técnica e aumentar a necessidade de construção de uma rede de distribuição. Nas fases mais avançadas do ciclo de vida do produto, a diminuição das taxas de crescimento do mercado e o aumento da importância atribuída ao preço no comportamento de compra do cliente (que leva ao aumento da competição pelo preço) combinam-se para exigir uma eficiência cada vez maior em termos de custos de venda, o que, por sua vez, pode levar a alterações da estratégia de distribuição (adicionando ou retirando certos níveis de distribuição, por exemplo).

Corey (1991) considera que de todos os elementos da estratégia de marketing, o sistema de distribuição é talvez o mais difícil de alterar. Segundo o autor, alterações tanto no produto como no preço ou na estratégia de comunicação causam menos comoção que as alterações ao modo como a empresa chega ao mercado. A razão para tal afirmação é o facto de que este tipo de alteração implica quase sempre o descontinuar de relacionamentos existentes (com a força de vendas, distribuidores, agentes, etc.). Sucede então que, mesmo quando a necessidade de mudança é premente, o gestor tende a adiá-la, com receio da reacção tanto de clientes e da força de vendas como da própria concorrência. Os sistemas de distribuição levam muito tempo a ser construídos e envolvem relações complexas com um grande número de entidades. Apesar de ser complicado e arriscado alterar estas relações, por outro lado, a não reestruturação dos canais de distribuição, quando esta se torna necessária devido às alterações dos mercados, pode revelar-se desastrosa.

2.1.4.4. COMUNICAÇÃO

“Na indústria, os nossos clientes, também eles industriais, são frequentemente em número limitado e perfeitamente identificados. Comunicar com eles não exige recurso a acções publicitárias. Daí se retira frequentemente a conclusão apressada de que a publicidade não está adaptada à indústria.”, (Vert, 1991).

Mas não só de publicidade se compõe o factor comunicação. Para Corey (1991), os meios que se colocam à disposição dos produtores industriais para informar os potenciais clientes acerca do seu produto, mostrar-lhes a sua utilidade e persuadi-los a comprar, são principalmente a venda pessoal, feiras e exposições, a publicidade nos meios tradicionais e o direct mail (estes dois últimos em menor escala). Por norma, os produtores de bens industriais gastam uma maior percentagem dos seus orçamentos de comunicação nas vendas pessoais (e menos nos meios tradicionais de publicidade) do que os produtores de bens de grande consumo.

Assim, os meios privilegiados nos mercados industriais são a venda pessoal, os catálogos e brochuras, as inserções em revistas especializadas, o *direct mail*, as relações públicas, o patrocínio e o mecenato, a *internet* e a participação em feiras sectoriais. Ou seja, os meios *“mais dirigidos e menos generalistas”*, (Brito et al, 2002).

Cada meio em particular, apresenta características distintas e vantagens na sua utilização consoante o objectivo e o público-alvo da comunicação, como a seguir se descreve:

- Vendas pessoais: é o meio mais utilizado nos mercados industriais. Não se restringe ao processo de venda em si, tendo um papel fundamental na identificação de potenciais clientes. Permite também o desenvolvimento de soluções à medida das necessidades de cada cliente. É extremamente útil no desenvolvimento de uma relação de confiança. A presença do vendedor permite o esclarecimento de todas as dúvidas, o adequar do produto às necessidades específicas de cada cliente, ou seja, basicamente, permite a escolha da melhor solução para o cliente. Este meio torna-se particularmente importante nos mercados industriais devido ao facto de permitir ao produtor ter retorno fiável de informação acerca do cliente, das suas necessidades, dos seus problemas, do modo como o seu produto é utilizado. Este tipo de retorno possibilita o aperfeiçoamento dos produtos (ou mesmo o desenvolvimento de novos produtos) e a prestação de melhores serviços ao cliente;

- Catálogos e brochuras: utilizados principalmente para transmitir informação específica sobre os produtos, podem também ser utilizados para promover a imagem institucional da empresa. Particularmente importantes para dar a conhecer novos produtos, contém normalmente especificações técnicas e informações acerca da utilização e aplicações dos produtos.
- Imprensa: as empresas industriais anunciam normalmente em revistas e jornais especializados. Os meios de imprensa especializados permitem um elevado grau de selectividade do público-alvo e conferem credibilidade e prestígio;
- *Direct mail*: este meio apresenta como principais vantagens o facto de poder ser personalizado, privado (sempre que possível deverá ser endereçado a uma pessoa específica) e interactivo. Pode ser utilizado em conjunto com as brochuras e catálogos;
- Relações públicas: as relações públicas apresentam como característica distintiva a alta credibilidade que conferem à empresa e, conseqüentemente, ao produto: um artigo publicado num jornal ou numa revista é considerado pela maioria dos clientes mais fiável do que um anúncio. Um programa de relações públicas bem elaborado e devidamente articulado com os restantes elementos do mix de comunicação pode ser extremamente eficaz na criação ou aumento da notoriedade da empresa, no estímulo da força de vendas, na obtenção da boa vontade de entidades governamentais, fornecedores e comunidade financeira, bem como para aumentar o conhecimento, compreensão e aceitação dos diferentes públicos pelas actividades da empresa;
- *Internet*: este meio apresenta um custo relativamente baixo e apresenta enormes potencialidades em termos de interactividade com os diferentes públicos da empresa.
- Patrocínio e mecenato: “(...) a associação do nome da empresa a acontecimentos de prestígio com os quais os compradores se identificam é de grande eficácia.”, Brito et al (2002).
- Feiras: podem ser gerais ou destinadas a um sector específico. Independentemente do tipo, são um excelente meio de contactar potenciais clientes, uma vez que a presença dos responsáveis pelas decisões de compra é normal neste tipo de exposições. Por outro lado, são também uma boa oportunidade para monitorizar a concorrência;

Para Corey (1991), as escolhas que determinam o mix de comunicação dependem de vários factores, sendo o mais importante o modo como os clientes processam a

compra. Sendo que este processo é tipicamente composto por fases, torna-se importante identificar quais os meios a utilizar nas diferentes fases do processo de decisão. Se as feiras e os anúncios em revistas ou jornais especializados podem funcionar na fase do reconhecimento da necessidade, na fase final de selecção, o contacto pessoal é talvez o meio mais indicado.

Apesar de não ter sido mencionada a publicidade, tal não significa que esta deva ser completamente ignorada quando se trata da comunicação de bens industriais: “(...) a publicidade pode dirigir-se aos clientes dos nossos clientes que são geralmente mais numerosos e que habitualmente não conhecemos.” Não nos podemos esquecer, no entanto, da enorme diferença que existe entre estes dois públicos alvo: os clientes dos nossos clientes compram um produto em que o nosso é apenas um material incorporado ou um componente do produto final. “Na indústria, os clientes dos nossos clientes ignoram frequentemente a marca e a identidade do produtor dos materiais ou componentes do produto que compram. É este anonimato que importa quebrar”, (Vert, 1991).

2.2. MARKETING GLOBAL

“O mundo é um só mercado. Os brinquedos produzidos na China são vendidos em todo o planeta, os refrigerantes americanos têm uma aceitação global, o café africano é consumido por todos os povos, os automóveis alemães são conduzidos por pessoas de qualquer nacionalidade, os lacticínios da Nova Zelândia encontram-se à venda em todos os países e o vinho português é apreciado nos cinco continentes. Assim, cada vez mais, o mercado é o mundo.”, (Freire, 1998).

A maior parte dos autores menciona indiscriminadamente os conceitos de marketing internacional e marketing global, não fazendo qualquer tipo de distinção entre os dois. Cateora et al (1999), no entanto, defendem a existência de diferenças entre os dois termos. Para estes autores, a diferença entre marketing global e marketing internacional está na orientação. O chamado marketing global, baseia-se no conceito de que o mundo é um mercado único e tenta identificar as semelhanças das diferentes culturas. O marketing internacional (ou marketing multinacional), por sua vez, baseia-se nas diferenças culturais existentes e guia-se pelo princípio de que cada mercado deve ter uma estratégia de marketing diferenciada e adaptada. Assim:

“O marketing internacional é o desenvolvimento de uma actividade económica direccionada para planear, promover e vender os bens e serviços da empresa a consumidores de mais de uma nação”, (Cateora et al, 1999).

Viana et al (2002) definem marketing internacional por comparação ao comércio internacional: enquanto que este último trata dos fluxos de mercadorias entre as nações (incluindo tudo o que é registado pelas estatísticas mas excluindo todas as actividades ligadas a serviços), o marketing internacional inclui não só, as actividades ligadas a serviços, como tem em conta a colocação em funcionamento no estrangeiro da totalidade das actividades de marketing das empresas (estudos de mercado, definição do marketing-mix, planeamento e controlo, etc.):

“(…) o comércio internacional é um conceito de economia e não de gestão, estudando o comportamento de países e por vezes, embora muito raramente, o de multinacionais com actividades a nível global. O marketing estuda o mais possível, não só o comportamento das empresas, mas também o de outro tipo de organizações, como a Igreja, os partidos políticos ou as organizações ambientalistas”, (Viana et al, 2002).

Keegan (1999) define marketing como o processo de concentração de recursos e objectivos da empresa nas oportunidades e necessidades da envolvente, sendo que a característica fundamental do marketing é o facto de ser uma disciplina universal. O autor efectua a distinção entre marketing internacional e marketing global estabelecendo uma ligação à evolução da empresa nos mercados internacionais. Ou seja, existem diferenças entre os conceitos, diferenças essas ligadas às práticas das empresas consoante o seu envolvimento nos mercados externos.

A literatura é unânime na descrição do percurso percorrido pelas empresas após a sua entrada nos mercados internacionais. A maioria dos autores descreve esse percurso através da atribuição de uma série de estágios, ligados por vezes à evolução da orientação da própria empresa. Assim, o ponto de partida para a internacionalização (independentemente do tipo de empresa) é a exportação, seja numa modalidade limitada, de base regional, na qual os mercados são ainda homogéneos do ponto de vista económico e cultural, ou numa base mais alargada, na qual os bens são exportados para uma variedade de países. Em ambos os casos as decisões são tomadas na sede da empresa (localizada no mercado doméstico), de onde são comandadas todas as operações.

“(...) as empresas pretendem prolongar nos mercados externos a sua política comercial do mercado doméstico. A sua preocupação principal será transferir para o exterior um conjunto de práticas comerciais, adaptando-as o menos possível, mas o suficiente para ter sucesso nos novos mercados.”, (Viana, 2002).

Nesta fase inicial, de acordo com Cateora et al (1999) o objectivo da empresa é a extensão da sua actividade doméstica aos mercados estrangeiros, que são vistos como um local para colocar o excedente da produção doméstica. As operações no mercado interno são uma prioridade e a actividade internacional é vista como acessória, não sendo feito qualquer tipo de adaptação do marketing mix a estes novos mercados.

“Da empresa que assume que o seu país de origem é superior quando comparado com o resto do mundo diz-se que possui uma orientação etnocêntrica. Tal orientação significa que a empresa apenas consegue ver as semelhanças entre os diferentes mercados e assume que os produtos e as práticas que tiveram sucesso no mercado doméstico irão, devido à superioridade demonstrada, ter sucesso em qualquer outro mercado. Nalgumas empresas, uma orientação deste género significa que as oportunidades em mercados estrangeiros são ignoradas.”, (Keegan, 1999).

As empresas que possuem este tipo de orientação são também conhecidas como empresas internacionais. Os planos para entrada noutros mercados são desenvolvidos utilizando políticas e procedimentos idênticos aos que são aplicados no mercado doméstico. Não é feita pesquisa sistemática de marketing fora do mercado doméstico e não são efectuadas alterações aos produtos. Mesmo que as necessidades ou desejos dos consumidores sejam diferentes nos mercados internacionais, tal facto é ignorado pela sede da empresa. Cundiff et al (1988) afirmam que, devido ao facto de a empresa encarar as oportunidades e o contexto dos mercados estrangeiros como sendo, na sua essência, semelhantes às apresentadas pelo mercado doméstico, utilizando a mesma estratégia de marketing indiferenciadamente no mercado doméstico e nos mercados estrangeiros e não procedendo a nenhum tipo de análise comparativa, existem limites para o sucesso a longo prazo desta abordagem ao marketing internacional.

À medida que as empresas obtêm sucesso nos seus negócios de exportação, atingem o ponto crítico no qual necessitam de uma maior proximidade com os mercados exteriores. É neste ponto que muitas empresas começam a duplicar os seus sistemas de negócio em novos mercados, criando operações locais relativamente autónomas.

Funções como as de produção e montagem, marketing e vendas são descentralizadas mas as decisões fulcrais continuam a ser tomadas, ou pelo menos coordenadas, na sede. As empresas que alcançam esta fase são caracterizadas como possuindo uma orientação policêntrica. A orientação policêntrica é a oposta à orientação etnocêntrica.

“O termo policêntrico descreve a crença, muitas vezes inconsciente, da gestão de que cada país no qual a empresa opera é único. Esta crença lança as bases de trabalho para que cada subsidiária desenvolva as suas próprias estratégias de negócio e de marketing.”, (Keegan, 1999).

Estas empresas são normalmente conhecidas como multinacionais. Nesta fase a empresa reconhece a importância das diferenças existentes entre vários mercados nos quais está presente e crê que para ter sucesso terá que desenvolver políticas diferentes, totalmente adaptadas a cada mercado. Uma empresa policêntrica reconhece apenas as diferenças nos diferentes mercados e nos seus ambientes. Trata cada mercado em que opera como se fosse único: cada subsidiária desenvolve estratégias de marketing individualizadas baseadas no seu conhecimento das necessidades e recursos locais, (Cateora et al, 1999). Cundiff et al (1988) afirmam que, embora as estratégias desenvolvidas neste contexto organizacional possam ser extremamente eficazes, a abordagem dificilmente será rentável a longo prazo.

Assim, assistimos à optimização dos negócios destas empresas através da adopção de um modelo de negócio global. *“Em empresas verdadeiramente globais não é assumida nenhuma área geográfica em particular como sendo a base principal de nenhuma função – investigação e desenvolvimento, compras e produção estão situadas nas localizações mas adequadas a nível mundial.”*, (Jain, 1999). Das empresas que adoptam esta orientação diz-se que praticam uma abordagem geocêntrica.

“Uma empresa que possua uma orientação geocêntrica, vê no mundo um mercado em potencial e tenta desenvolver estratégias de desenvolvimento de mercado integradas. Uma empresa cuja gestão tenha uma orientação deste género é também conhecida como global ou transnacional.”, (Keegan, 1999).

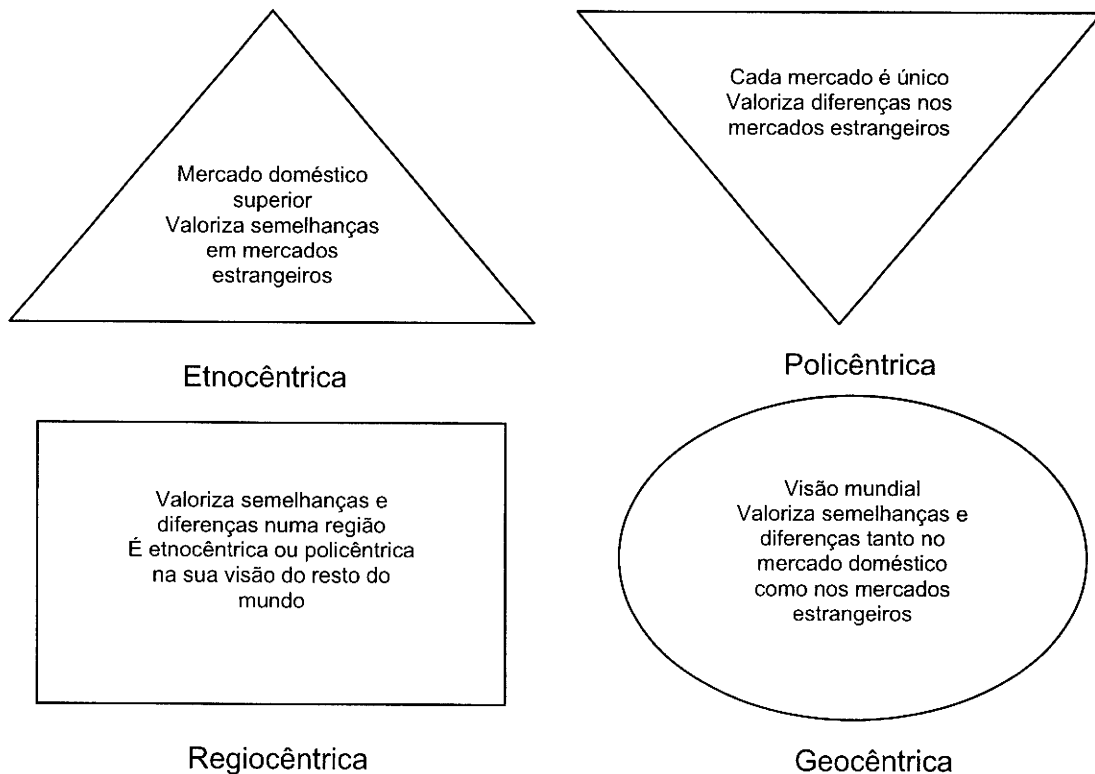
Quando orientada para uma visão global dos mercados, a empresa tenta, de acordo com Cateora et al (1999), uniformizar, tanto quanto possível, todas as práticas numa base mundial. Algumas decisões podem perfeitamente ser aplicadas globalmente, enquanto outras requerem alguma consideração pelas influências locais. *“O mundo como um todo é visto como o mercado e a empresa desenvolve uma estratégia de*

marketing global.”, (Cateora et al, 1999). O objectivo é pois, possuir uma visão global, olhar para o mercado de modo a encontrar os pontos comuns que podem ser uniformizados nas várias regiões. A questão da empresa global foi abordada pela primeira vez por Levitt (1983) no seu artigo *The Globalization of Markets*. Nesse artigo, Levitt defende a existência de segmentos globais com necessidades e desejos semelhantes que podem ser satisfeitos com um único produto totalmente uniformizado. *“Almost everyone everywhere wants all the things they have heard about, seen, or experienced, via the new technologies.”*⁷, (Levitt, 1983). O autor afirma que, independentemente do que a pesquisa de mercado convencional ou mesmo o senso comum possam sugerir acerca das diferenças nos gostos, preferências, necessidades, etc. dos diferentes países, se uma empresa conseguir reduzir os custos, elevando a qualidade e mantendo uma adaptabilidade razoável, os consumidores vão preferir os seus produtos uniformizados à escala mundial. No entanto, Levitt menciona a possibilidade da empresa fazer distinções entre mercados, ou seja, considerando os mercados individuais como um todo, sem diferenças entre si. Ainda assim, por vezes torna-se necessário fazer algumas distinções entre os mesmos. *“Empresas que se adaptam e que capitalizam a convergência económica podem, no entanto, efectuar distinções e ajustamentos em diferentes mercados. (...) A terra é redonda, mas para a maioria dos propósitos é razoável tratá-la como se fosse plana.”*, (Levitt, 1983). Podemos assim concluir que a empresa global procura oportunidades de mercado que possa explorar com os recursos que possui, independentemente das limitações nacionais. Para estas empresas não existem mercados externos, apenas mercados com ambientes mais ou menos semelhantes, (Cundiff et al, 1988).

Diferentes empresas possuem assim diferentes atitudes acerca das suas actividades além fronteiras. A estas atitudes podemos dar o nome de orientação internacional de marketing. Para além das orientações acima descritas, Keegan (1999) definiu ainda a orientação regiocêntrica (situada entre a orientação policêntrica e geocêntrica) que se define como a visão, por parte das empresas, de certas regiões como um espaço único, procurando desenvolver e integrar estratégias regionais. Esquemáticamente temos:

⁷ Tradução da autora: “Quase toda a gente, em toda a parte, quer tudo o que já viu, ouviu falar ou experienciou através das novas tecnologias.”

Figura 2.1 – Orientações de Marketing



Fonte: Adaptado de KEEGAN (1989)

Mas o que diferencia então a prática de marketing num mercado doméstico da sua prática a nível dos mercados globais?

Enquanto que para Cundiff et al (1988), como vimos anteriormente, o marketing é, por definição, uma actividade global, não se restringindo a países, zonas ou regiões específicas, outros autores defendem a existência de diferenças.

Segundo Keegan (1999), sendo o marketing o processo através do qual se concentram os recursos e objectivos de uma organização nas oportunidades e necessidades da sua envolvente, a principal diferença entre o que o próprio denomina de marketing “normal” e o marketing global é a abrangência das suas actividades.

Esta ideia é complementada por Cateora et al (1999), que afirmam que ao iniciar uma abordagem aos mercados internacionais em termos de marketing a resposta passa

não por diferentes conceitos de marketing, mas pela envolvente na qual os planos de marketing têm que ser implementados. Cada mercado estrangeiro é único, com os seus problemas específicos (desconhecidos para a empresa), e torna-se necessário desenvolver uma variedade de estratégias de modo a lidar com os diferentes níveis de incerteza encontrados nesses mercados. Os autores consideram ainda que, neste âmbito, o interessante é o desafio de moldar as decisões referentes aos elementos “controláveis” (preço, produto, comunicação e distribuição) dentro da moldura dos elementos “não controláveis” do mercado (concorrência, política, leis, comportamento dos consumidores, etc.).

Jain (1999) concorda, ao afirmar que o que diferencia o marketing global do marketing doméstico não é tanto o tipo de decisões a tomar, mas sim o ambiente em que essas decisões têm que ser tomadas. Ou seja, independentemente do país em que a empresa se encontra, terá que efectuar decisões relativas às variáveis preço, produto, distribuição e comunicação, tendo em conta que o ambiente em que estas decisões são feitas difere muito de país para país.

Já para Bradley (1991), não é tanto a envolvente em si que importa, mas sim a capacidade da empresa para lidar com as exigências e constrangimentos da mesma.

Pode assim concluir-se que, apesar de alguns autores afirmarem existirem diferenças entre a prática da função de marketing no mercado doméstico e em mercados internacionais, essas diferenças não se referem ao conceito e às actividades de marketing em si, mas sim à envolvente nas quais esse conceito vai ser aplicado e essas actividades desenvolvidas. Os conhecimentos a desenvolver são os conhecimentos relativos aos mercados em si, para que se consiga aplicar o melhor possível as ferramentas já conhecidas que melhor se adaptem a cada situação.

2.2.1. ORIENTAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

“Tipicamente a viagem começa em casa. As empresas que operam exclusivamente dentro de um único país alcançam os limites de crescimento no seu mercado doméstico e enfrentam a necessidade de expandir-se para que o seu crescimento possa ter continuidade. O tempo que levam a alcançar estes limites depende quase em exclusivo do tamanho do mercado de origem.”, (Jain, 1999).

Bradley (1991) reforça esta ideia, afirmando que o marketing global é também sinónimo de decidir em que mercados entrar e desenvolver actividade, bem como a sequência e o tempo de entrada. Para o autor a entrada em mercados estrangeiros é

pois apenas uma questão de tempo, a empresa não tem que decidir se é pertinente ou não a entrada noutros mercados, mas sim quando e como deverá essa entrada acontecer.

De acordo com Cundiff et al (1988), a decisão de entrada em mercados internacionais é nalguns casos inconsciente – a empresa simplesmente responde a uma solicitação proveniente de um mercado estrangeiro. Noutras situações, a empresa pode delinear uma estratégia de expansão, motivada pelo aumento da concorrência no mercado interno ou pelo reconhecimento de oportunidades em mercados estrangeiros. Assim, o processo de decisão pode ser iniciado por factores internos ou externos à empresa. Os autores apresentam como exemplos de factores internos a redução do capital, capacidade produtiva em excesso, redução da quota de mercado, aumento dos custos de produção ou o decréscimo da rentabilidade de determinadas linhas de produtos ou segmentos de mercado. Embora estes indicadores resultem da interacção entre a empresa e a sua envolvente externa, são basicamente de ordem interna. No entanto, existem também variados factores externos, fora do controle da empresa, que podem também ser iniciadores de um processo de decisão sobre a entrada em mercados externos. Como exemplo, temos os incentivos à exportação ou ao investimento no estrangeiro dados por alguns governos, encomendas de empresas estrangeiras, o sucesso de um concorrente noutros mercados, etc.

Bradley (1991) reforça esta ideia, afirmando que a essência da selecção de mercados internacionais envolve a tomada de consciência das oportunidades existentes por parte da empresa. O autor sugere que esta tomada de consciência pode acontecer de três modos: oportunamente, ou seja, as oportunidades são trazidas à atenção da empresa por fontes externas à mesma; sistematicamente, isto é, a empresa procede a uma investigação, exploração e avaliação constantes de possíveis oportunidades em mercados alternativos; ou ainda através de uma mistura de ambos. As empresas de maior dimensão e aquelas que se encontram mais dependentes dos mercados internacionais tendem a utilizar mais a opção da procura sistemática de oportunidades.

Cateora et al (1999) afirmam que, para além das mesmas razões que levam as empresas de bens de grande consumo a procurar outros mercados (acompanhar a concorrência, aumentar o ciclo de vida do produto, aumentar vendas, etc.) as empresas industriais têm ainda uma razão adicional para se aventurarem nos mercados externos: evitar a natural volatilidade dos mercados industriais.

Nos dias que correm, todos os negócios têm que estar preparados para competir num ambiente de crescente interdependência económica a nível global. Todas as empresas estão sujeitas à influência dos mercados internacionais, nem que seja pelo facto de a sua performance estar condicionada (ao menos em parte) pelos acontecimentos mundiais.

2.2.2. AMBIENTE INTERNACIONAL DOS MERCADOS INDUSTRIAIS

As empresas produtoras de bens industriais possuem, devido à natureza intrínseca do negócio, uma maior apetência pela actividade nos mercados internacionais.

Segundo Cateora et al (1999) as empresas só têm a beneficiar com a abertura de fronteiras de novos mercados e do crescimento dos mercados existentes. Os consumidores, por sua vez, beneficiam da possibilidade de poder escolher entre uma vasta gama de produtos provenientes de qualquer parte do mundo, ao mais baixo preço.

Bradley (1991) considera o marketing industrial mais complexo que o marketing de bens de grande consumo devido ao facto de o comportamento de compra organizacional envolver uma rede mais intrincada de influências. A acrescentar a isto está também a natureza técnica da maior parte dos produtos. Por outro lado, o montante das compras em termos monetários é muito maior e a relação de compra é mais complexa e duradoura. Para este autor, devido ao facto de os bens industriais serem adquiridos para utilização em meio empresarial e, conseqüentemente, não serem considerados por si só, mas como parte de um processo, os compradores valorizam o serviço, a disponibilidade, a qualidade, o desempenho e o custo, visto que a rentabilidade do processo está largamente dependente dos inputs utilizados. No entanto, nem todos os compradores dão o mesmo grau de importância aos diferentes factores e, assim sendo, a orientação de marketing – que a maior parte das empresas industriais é acusada de não possuir – é crucial na determinação da oferta adequada para cada cliente. A situação torna-se mais complicada quando a empresa opera em mercados internacionais, onde os factores ambientais diferem. O nível de desenvolvimento económico de um país é determinante no nível de procura de bens industriais (em termos do tipo de produto e da quantidade procurada). A cultura, por sua vez, tem muito menos impacto na procura de bens industriais do que o que possui

em bens de grande consumo, afectando no entanto, os padrões de uso, bem como as especificações e características do produto.

Keegan (1999) reforça a influência do aspecto cultural afirmando que

“As empresas globais têm que saber reconhecer a influência da cultura e estar preparadas, para lhe responder ou para a alterar. O comportamento humano é função, tanto da personalidade única da pessoa, como da interacção dessa pessoa com as forças colectivas da sociedade e cultura particulares nas quais vive.”

No que diz respeito aos bens industriais em particular, o autor considera que, embora a cultura possa também afectar características destes produtos, é mais importante enquanto influência no processo de marketing, particularmente no modo como a actividade empresarial é conduzida.

Já Cundiff et al (1988), afirmam que o próprio processo de compra industrial é menos afectado por factores culturais, tais como a língua, religião e papéis sociais quando comparado com o processo de compra de bens de grande consumo. Estes autores defendem que o responsável pela aquisição, independentemente da sua cultura, é fortemente influenciado pelo desempenho e especificações do produto, prazos e condições de entrega, sendo que a imagem de marca e os estereótipos da origem do produto se tornam secundários para as capacidades de desempenho do produto em si.

As próprias obrigações de um comprador profissional são, na sua essência, semelhantes em qualquer cultura: espera-se que providencie o produto certo, no momento adequado, ao melhor preço, que seja competente e profissional, prudente e honesto. A sua performance será avaliada de acordo com o modo como são satisfeitas as necessidades específicas da empresa e se as decisões de compra contribuem ou não para o alcançar dos objectivos gerais da mesma.

Por outro lado, as necessidades das empresas são, na generalidade, semelhantes independentemente da sua localização, ao contrário do que sucede com o consumidor final. Empresas que operam na mesma indústria utilizam o mesmo tipo de equipamento. No entanto, a dimensão da empresa e a tecnologia utilizada são factores que irão influenciar o grau de sofisticação do equipamento a adquirir. Assim, Cundiff et al (1988) defendem que, embora a procura de bens industriais seja mais universal que a procura de bens de grande consumo, existem ainda assim variações consideráveis entre os mercados das diferentes nações. Uma das principais razões para estas variações é a diferença no nível de desenvolvimento económico. Segundo

os autores, existe uma correlação próxima entre o nível de desenvolvimento económico de uma nação e a sofisticação das suas infra estruturas industriais e de marketing. De um modo geral, as nações mais desenvolvidas possuem indústrias mais complexas e sofisticadas, enquanto que nações em vias de desenvolvimento possuem indústrias de um nível mais básico e simples. Na maior parte dos casos, as nações que possuem um nível de desenvolvimento menor não possuem, nem as capacidades para trabalhar com indústrias complexas nem o mercado para colocar os produtos resultantes dessas indústrias, ou seja, quanto mais elevado é o nível de desenvolvimento económico de um país, tanto mais são os recursos para operar e manter as indústrias, bem como para absorver os seus outputs. No entanto, os autores afirmam que as diferenças no nível do desenvolvimento económico podem afectar o nível de sofisticação do produto requerido, mas nunca o uso e funcionamento básico do produto

Cundiff et al (1988) defendem ainda que a característica que melhor diferencia os bens industriais dos bens de grande consumo é a sua universalidade. As diferenças entre os factores culturais, políticos e legais existentes entre as diferentes nações tem menor impacto nas percepções acerca do desempenho dos bens industriais do que no caso dos bens de consumo final.

2.2.3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Bradley (1991) afirma que entre as condições necessárias para o sucesso da empresa no contexto internacional, está a necessidade de reconhecer que as trocas de marketing se caracterizam pela convergência do processo de marketing da empresa e do processo de decisão de compra do consumidor. Neste contexto torna-se importante lembrar que um mercado é a soma dos clientes actuais e potenciais do produto, serviço ou ideia e que o conceito de marketing implica a tentativa de compreender o comportamento das pessoas e empresas em ambos os lados da equação de compra e venda. Por outro lado, uma noção fundamental que deve servir de quadro de referência é a de que os mercados não são, transformam-se, ou seja, os mercados ao invés de serem estáticos, estão em constante evolução e transformação: crescem e contraem-se em resposta aos esforços de marketing, às condições económicas e outras influências culturais, (Cateora et al, 1999). Para além de ter que prestar atenção às diferenças dos mercados estrangeiros nos quais desenvolve, ou pretende desenvolver, a sua actividade, a empresa tem que definir as suas opções estratégicas tendo em conta que toda a envolvente, incluindo as diferenças e as semelhanças existentes entre os diferentes mercados, está em constante evolução.

2.2.3.1. ADAPTAÇÃO VERSUS UNIFORMIZAÇÃO

“Um produto global pode ser o mesmo produto em todos os mercados, mas ainda assim ser diferente. O marketing global exige que as empresas se comportem de modo a que sejam globais e locais ao mesmo tempo, respondendo a semelhanças e diferenças nos mercados mundiais.”, (Keegan, 1999).

O conceito de “glocalização”, com origem na expressão “Think global, act local”⁸, baseia-se na ideia de que as empresas mais bem sucedidas nos mercados internacionais serão as que adaptarem os seus produtos ou serviços às situações de mercado locais, sendo que uma empresa glocal não está ligada a nenhum Estado, mas sim à comunidade em que se insere. Para Keegan (1999), um facto fundamental acerca do marketing é que se trata de uma disciplina universal. É um conjunto de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e procedimentos, e de experiências. Mas apesar de ser universal, a prática do marketing varia de país para país. Tal como cada indivíduo é único, também cada país tem a sua individualidade. Esta realidade significa basicamente que não é possível aplicar a experiência obtida num país directamente noutro. E tal como os mercados são diferenciados, também os consumidores o são, o que significa, para Keegan, que a prática do marketing terá que variar de país para país. *“Uma tarefa importante em termos de marketing global é a de aprender a reconhecer até que ponto os planos e programas de marketing podem ser aplicados globalmente, bem como até que ponto terão que ser adaptados.”*

Para Terpstra et al (1994), tal como as estratégias de marketing doméstico procuram obter e manter clientes no mercado doméstico, também o objectivo das estratégias de marketing global é criar e manter clientes nos mercados globais. Tendo sempre presente a ligação necessária entre a estratégia geral da empresa e a estratégia de marketing (ambas em termos globais), a empresa tem decidir qual a opção a tomar em relação a cada um dos mercados locais: adaptação ou uniformização. A complexidade da gestão fica reduzida com a opção por um mix completamente uniformizado, aplicado sem qualquer alteração a todos os mercados. No entanto, geralmente, são necessárias algumas adaptações aos gostos e nível de vida dos consumidores locais, às regulamentações, aos diferentes canais de distribuição, etc. Para o autor, no entanto, a questão que se coloca às empresas não se coloca em termos de adaptar ou não o seu produto, mas sim em que grau deve ser feita essa adaptação.

⁸ “Pensar globalmente, agir localmente”

Pode então colocar-se a questão: “*serão os mercados globais?*” Cateora et al (1999) afirmam que “*a resposta é positiva: existem segmentos de mercado com características semelhantes na maior parte dos países.*” Mas em relação à necessidade de existência de preocupações com as diferenças culturais entre os diferentes países, a resposta é “*depende*”: Para alguns produtos não é necessário qualquer tipo de adaptação mas existem outros produtos mais sensíveis aos valores culturais para os quais a adaptação é fundamental. Para estes autores, a problemática da uniformização *versus* adaptação perde importância quando se fala dos mercados de bens industriais. A natureza deste tipo de bens faz com que seja maior a semelhança nos motivos de compra e nos comportamentos dos compradores e, conseqüentemente, a homogeneização tanto do produto como das estratégias a opção mais comum. Também Tepstra et al (1994) partilham da opinião que os bens para os quais as especificações técnicas são críticas, como é o caso dos bens industriais, tendem a ser mais uniformizados internacionalmente. As diferenças significativas entre os diferentes países são as “*diferenças das pessoas*”, ou seja, diferenças culturais, o que faz com que os processos físicos ou químicos não se alterem ao atravessar as fronteiras. Os bens industriais são assim, na generalidade, mais uniformizáveis que os bens de grande consumo.

2.2.3.2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS

Keegan (1999) define a segmentação global de mercado como: “*o processo de dividir o mercado mundial em subconjuntos distintos de consumidores que se comportam do mesmo modo ou que possuem necessidades semelhantes*”. Estes subconjuntos tanto se podem referir a grupos de países como a grupos de consumidores individuais. Trata-se pois de identificar segmentos específicos de consumidores potenciais com atributos homogêneos e que poderão exibir comportamentos de compra semelhantes.

Face aos diferentes ambientes, de modo a que tenham sucesso, as estratégias de marketing têm ser desenhadas para se adaptarem às diferenças verificadas. Apenas assim se poderão alcançar resultados ótimos.

“Mas face à necessidade de planejar estratégias completamente novas para cada novo mercado, restam poucas ou nenhuma oportunidade para o aproveitamento de economias de escala e os custos de marketing serão extremamente elevados. Através da comparação entre os diferentes mercados com base num dado número de factores, pode chegar-se a uma base para agrupar as diferentes nações de acordo com algumas características comuns.”, (Cundiff et al, 1988).

Poderão assim ser identificadas as eventuais necessidades de adaptação e estimados os respectivos custos.

Os mercados de produtos industriais são, nalguns casos, altamente heterogéneos, complexos e geralmente difíceis de alcançar devido à multiplicidade de produtos e de usos bem como a diversidade de clientes. A necessidade de segmentar os mercados torna-se extremamente importante em tais circunstâncias. A não segmentação de modo correcto pode resultar na perda de oportunidades, concorrência inesperada ou até mesmo no insucesso do negócio. Torna-se também particularmente importante para a empresa em mercados internacionais, devido aos benefícios resultantes da homogeneização dos elementos da estratégia de marketing e que só podem ser alcançados ao identificar as semelhanças entre diferentes países. As semelhanças entre necessidades e processos de compra são mais evidentes em mercados industriais do que nos mercados dos bens de grande consumo. Antes de iniciar o processo de segmentação deverá ser efectuado um processo preliminar de avaliação, de modo a identificar semelhanças entre diferentes países, tornando assim a tarefa de segmentação mais concentrada e menos complexa, (Bradley, 1991).

2.2.3.3. VARIÁVEIS DO MARKETING MIX (INDUSTRIAL EM AMBIENTE INTERNACIONAL)

Produto

“Uma questão importante que se coloca em relação a qualquer produto é se o mesmo tem ou não potencial de expansão para outros mercados. A resposta dependerá das metas e objectivos da empresa e das suas percepções de oportunidades.”, (Keegan, 1999).

Os bens industriais são, de um modo geral, avaliados pelos clientes com base na sua funcionalidade e performance, pelo que o seu sucesso não é tão susceptível às diferenças culturais em termos de gostos como os bens de grande consumo. Este facto torna-os, à partida, mais adequados à internacionalização.

Ainda assim, é natural que se verifique um elevado índice de insucesso de produtos nas empresas industriais, quando estas não efectuam um esforço para compreender os seus clientes, a concorrência e o contexto do mercado. Bradley (1991) afirma que, para além disso, as empresas orientadas para a tecnologia tendem a dar maior importância à resposta do mercado aos seus novos produtos e a subestimar a capacidade dos concorrentes para retaliar.

A importância da compreensão do contexto no qual a empresa está inserida aumenta em ambientes internacionais. A posição do produto no ciclo de vida do novo mercado, bem como a sua posição face a condicionalismos técnicos e legislativos próprios, características económicas e comerciais particulares, aspectos culturais e preferências distintas, são factores que deverão ser profundamente analisados, avaliando até que ponto poderão ser influenciadores de alterações no produto, (Brito et al, 2002).

Poderão, no entanto, existir algumas diferenças quando falamos de bens industriais. Devido ao facto de os bens industriais não serem adquiridos como uma entidade mas como parte de um processo o comprador dá muita importância ao serviço, qualidade, desempenho e custo. E embora seja complicado efectuar generalizações acerca dos diferentes países, normalmente o grau de desenvolvimento económico pode ser utilizado como medida para a necessidade dos bens industriais. Isto porque, de acordo com Cateora et al (1999), sendo os bens industriais destinados a outras indústrias existe uma relação lógica entre o grau de desenvolvimento económico e a caracterização da procura de bens industriais. Ou seja, à medida que a tecnologia evolui, os países que baseavam a sua economia em indústrias de trabalho intensivo (com baixos salários) têm que alterar a sua estratégia e basear a sua vantagem competitiva em maquinaria mais avançada, criando assim mercado para novos bens industriais.

Por sua vez, o conceito de qualidade é muitas vezes mal interpretado pelos profissionais de marketing nos mercados industriais. E o que é um produto de elevada qualidade num país industrializado pode não ser assim considerado num país em vias de desenvolvimento (pelo simples facto de possuírem máquinas menos desenvolvidas, por exemplo). Uma dimensão importante em termos de qualidade é até que ponto o produto vai de encontro às necessidades específicas do cliente. Se o produto fica aquém das expectativas em termos de desempenho, a sua baixa qualidade é imediatamente aparente. No entanto, apesar de menos aparente, não deixa também de ser verdade que um produto que excede as expectativas também não corresponde ao nível de qualidade pretendido (um produto com melhores – ou mais – características que as necessárias para o cliente implica normalmente o custo acrescido que implica essa qualidade acrescida, mas que o cliente não necessita). Tal não significa que a qualidade não é um factor importante, é extremamente importante, mas tal com o restante, deverá estar adaptada às necessidades do cliente. Assim, para Cateora et al (1999), um produto que reflecte as necessidades e expectativas do cliente – nem mais, nem menos – é um produto com qualidade.

Bradley (1991) reforça esta ideia, afirmando que a qualidade do produto inclui não só o produto em si, mas também o conjunto de serviços de suporte. Em última instância, a medida da qualidade do produto é a satisfação do cliente. As empresas industriais têm normalmente uma interpretação menos correcta do conceito de qualidade, que não é um valor absoluto, mas antes relativo a padrões de uso. Uma vez que estes padrões frequentemente sofrem alterações de um país para outro, o que é considerado de qualidade superior num determinado país pode não o ser noutro, em função do que é determinado pelas necessidades desse país. Assim, a adequação de um produto deve ser considerada em relação à envolvente na qual esse produto é utilizado e não somente com base na sua eficiência técnica. Equipamentos cujo manuseamento, manutenção ou reparação requerem um elevado nível de conhecimentos técnicos podem não ser adequados para um país com carências em termos de mão-de-obra qualificada. Este dilema é particularmente relevante nos países em vias de desenvolvimento.

Para além do produto adequado, os clientes querem também serviço, entregas rápidas e a capacidade de entregar peças sobressalentes e de reposição rapidamente. A formação ao cliente como serviço de pós venda é especialmente importante no caso de países que necessitam de produtos tecnologicamente avançados mas não possuem pessoal com as qualificações necessárias para trabalhar convenientemente com esses produtos. Para além de ser crucial na construção de relacionamentos fortes e duradouros com os clientes e de facilitar muitas vezes a venda, de criar uma boa reputação que leva a vendas a novos clientes, o serviço pós venda (como por exemplo os contratos de manutenção) é muitas vezes mais lucrativo que a venda em si, (Cateora, 1999). Viana et al (2002) reforçam esta ideia afirmando que a empresa que adopta o posicionamento de *“ajudar o cliente a comprar bem”* com vista à maior satisfação do consumidor final, consegue criar valor e esbater a sensibilidade ao preço.

Cundiff et al (1988) apresentam algumas características dos bens industriais que são mais afectadas pela diferenciação de critérios dos compradores profissionais nos mercados internacionais:

- Percepção da qualidade: qualidade percebida é a base subjectiva utilizada pelos compradores profissionais para avaliar um produto ou serviço. É composta pelas expectativas do comprador em relação ao desempenho, manutenção, durabilidade, serviço pós-venda e aparência. Uma das decisões fundamentais em termos de posicionamento do produto em qualquer mercado é a determinação do nível óptimo de qualidade que satisfaz o segmento a

atingir. A percepção de qualidade não está necessariamente ligada às características de desempenho do produto. A percepção de qualidade pode também ser afectada pelos contratos de serviço pós-venda: se num país podem ser vistos como um sinal de qualidade superior, noutros podem ser percebidos como indicador da baixa qualidade do produto.

- Variações nas expectativas de desempenho: os utilizadores dos bens industriais em diferentes países podem requerer desempenhos e características operacionais muito diferentes. O estado das estradas determina as características de desempenho necessárias num camião, por exemplo. As condições climatéricas, tais como a temperatura, altitude e humidade ditam as características de performance para variados tipos de equipamentos. Consequentemente, não existe um *standard* de desempenho para a maioria dos produtos. O produtor tem que ajustar os níveis de desempenho do produto a novos mercados, após um estudo cauteloso dos factores que, em cada um deles, vão alterar as expectativas de desempenho.
- Serviço de manutenção: O problema que se coloca ao tentar providenciar um serviço adequado de manutenção e substituição de peças para bens industriais aumenta em proporção geométrica à medida que nos afastamos do mercado doméstico. Nem sempre se torna necessário possuir pessoal especializado para os serviços de reparação e substituição de peças, uma vez que os utilizadores industriais são, geralmente, capazes de manter os equipamentos em funcionamento, efectuando eles próprios a sua manutenção e reparação sempre que necessário. O que sucede é que estes utilizadores sentem que as perdas de produção e de tempo que envolvem o tempo de espera por um técnico exterior não são aceitáveis. Assim, o próprio pessoal pode ser tecnicamente orientado e preparado para efectuar esse trabalho sempre que necessário. No entanto, independentemente de quem faz a reparação, o produtor tem que providenciar a substituição de um modo rápido e conveniente. Mas nem todos os utilizadores possuem recursos ou capacidade para manter e reparar estes equipamentos, o que obriga o produtor a providenciar pessoal treinado rapidamente, sempre que necessário
- *Standards* universais: o facto de existirem certos *standards* de desempenho a nível global é uma vantagem enorme para as empresas que operam em diferentes países. Como exemplo temos os sistemas de medida. A

necessidade de determinados *standards* justifica-se pelas vantagens de possuir bases comuns de comparação para avaliar ofertas competitivas.

- Condições de venda: em ambientes industriais, tanto compradores como vendedores esperam um nível substancial de flexibilidade na negociação das condições de venda.

É pois fácil de compreender que por vezes são necessárias certas adaptações aquando da entrada nos mercados internacionais, embora no caso dos produtos industriais esta necessidade não seja tão frequente como para os bens de grande consumo. De facto, na maior parte dos casos, os bens industriais são desenvolvidos com o objectivo de serem transaccionados nos mercados internacionais. E assim sendo, os detalhes que poderão ser problemáticos em diferentes países são solucionados à partida. É o caso da embalagem. Como foi visto anteriormente, a importância da embalagem nos mercados industriais manifesta-se no seu aspecto físico, não tanto em termos de aspecto psicológico como sucede com os bens de grande consumo. Assim, se a embalagem de um produto industrial é desenvolvida com o objectivo de possuir resistência suficiente para suportar o manuseamento e transporte até ao consumidor e pensada tendo em conta as exigências e as eventuais dificuldades e limitações em termos de transporte, a preocupação adicional quando se trata de comercializar esse bem em mercados internacionais deverá ser unicamente ao nível dos requerimentos em termos legais (ao nível da informação necessária, por exemplo).

A transposição da empresa e dos seus produtos para o mercado internacional potencia a importância de possuir uma forte imagem de marca.

“Uma das vantagens competitivas mais importantes reside na existência de marcas associadas a tecnologias de processo de fabrico únicos, inovação, design e quota de mercado. A utilização de marcas tem por objectivo não só a identificação do produto por parte do consumidor, mas também a sua conquista e fidelização.”, Viana et al (2002).

Como foi apontado anteriormente, em termos de mercados industriais, a posse de uma imagem de marca permite a prática de preços diferenciados, assegurando a estabilidade das vendas e dos lucros ao mesmo tempo que diminui a sua vulnerabilidade face à concorrência. No contexto internacional esta necessidade vê a sua importância acrescida.

Preço

*"The real price of everything is the toil and trouble of acquiring it."*⁹ Adam Smith

No contexto do marketing internacional, existem quatro grandes influências em termos de preço, que afectam a estratégia a seguir: o mercado ou a procura, a estrutura de custos e os objectivos da empresa, a natureza e intensidade da concorrência e as políticas públicas, (Cundiff et al, 1988). Terpstra et al (1994) reforçam esta ideia, ao afirmarem que o estabelecimento de preços nos mercados internacionais é afectado pelos objectivos estratégicos da empresa, pelo comportamento da concorrência, o poder de compra dos clientes, o ciclo de vida do produto, e por considerações específicas da envolvente, tais como regulamentações governamentais. Em que medida o preço final é influenciado por estes factores depende, até um certo ponto, da percepção que a empresa possui da influência da variável preço na sua estratégia como um todo. Nalgumas empresas o preço é visto como o menos eficaz dos elementos da estratégia de marketing devido à facilidade e rapidez com que a concorrência pode duplicar as suas alterações. Para outras, no entanto, o preço é um dos principais elementos da estratégia global, (Cundiff et al, 1988). Há que ter em atenção que, o preço, apesar de ser o único dos 4 P's que afecta directamente as receitas e os lucros da empresa, não é de todo uma variável independente, interagindo com os restantes elementos do mix.

Keegan (1999) afirma que o sistema e a política de preço da empresa devem ser consistentes com todos os restantes constrangimentos globais. Os responsáveis pelas decisões globais em termos de estabelecimento de preços têm que ter em consideração custos de transporte internacional, os custos com intermediários ao longo dos canais de distribuição e as solicitações dos clientes para um tratamento indiferenciado em termos de preço, independentemente da sua localização.

"Adicionalmente à diversidade dos mercados nas três dimensões básicas – custos, concorrência e procura – o responsável é ainda confrontado com exigências governamentais, impostos e taxas, bem como com diversos tipos de controlo de preços." (Keegan, 1999).

Assim, em diferentes mercados existem diferentes conjuntos de variáveis a considerar: diferentes tarifas, custos, atitudes, concorrência, flutuações de câmbio, métodos de orçamentação e a própria estratégia de marketing da empresa.

⁹ Tradução da autora: "O preço real de tudo é o trabalho e preocupação que envolvem a sua aquisição."

O preço, ou a definição do preço, pode ser visto como um instrumento activo para atingir os objectivos de marketing ou como um elemento estático na decisão de um negócio. No primeiro caso, a empresa usa a definição do preço para alcançar um objectivo específico: objectivo de lucro, de quota de mercado ou outro a atingir. As empresas que seguem o segundo caso provavelmente encaram a exportação como um meio para escoar mercadorias em excesso e/ou dão pouca importância aos mercados externos, (Cateora, 1999).

Estabelecendo um paralelo com a orientação da empresa para os mercados internacionais, Keegan (1999) indica três posicionamentos alternativos em termos de estabelecimento de preços a nível global:

- Política de expansão (etnocêntrica): esta abordagem implica que o preço do produto seja o mesmo em todos os mercados e que *“o importador absorva todos os custos de transporte e importação.”* As vantagens apresentadas para a sua utilização são a extrema simplicidade, *“uma vez que não é necessário qualquer tipo de informação em relação à concorrência ou às condições do mercado.”* No entanto, a sua maior desvantagem prende-se efectivamente com a sua simplicidade: *“A extensão de preço não responde às condições concorrenciais e de mercado de cada mercado em particular, logo, nem maximiza o lucro da empresa a nível local nem a nível global.”*

- Política de adaptação (policêntrica): A abordagem policêntrica permite que cada subsidiária estabeleça o preço que entenda ser o mais adequado às circunstâncias, não existindo qualquer tipo de controlo nem coordenação entre os diferentes países. Mas *“um dos constrangimentos desta abordagem é o estabelecimento de preços de transferência. (...) existe também o problema que com a aplicação desta política o conhecimento e experiência que se encontram espalhados pelas diferentes filiais da empresa não seja aplicado nas diferentes decisões locais.”* Uma outra desvantagem da utilização desta abordagem é o facto de que podem estar a ser enviados para o mercado sinais contrários aos interesses da empresa: *“Na indústria química, por exemplo, um movimento de preço em qualquer parte do mundo é conhecido instantaneamente.”*

- Política de invenção (geocêntrica): Esta última opção implica a adopção por parte da empresa de uma posição intermédia: *“a empresa nem fixa um preço mundial único nem se mantém à margem das decisões das suas filiais”.* Partindo do princípio que cada mercado apresenta factores e características únicos, que incluem custos locais, níveis de rendimento e concorrência, a empresa efectua a sua decisão de

estabelecimento de preços tendo em conta esses mesmos factores: “Os preços deverão suportar os objectivos da estratégia global e não os objectivos de maximização do desempenho de cada país individualmente.”

Mas o mesmo autor (Keegan, 1999) afirma que, independentemente do país,

“(...) existem três factores básicos que determinam os limites dentro dos quais os preços de mercado devem ser estabelecidos. O primeiro desses factores é o custo do produto, que estabelece o limite inferior do preço (ou chão). Embora seja possível praticar um preço abaixo do custo do produto, poucas empresas o conseguem fazer por longos períodos de tempo. Em segundo lugar, a concorrência para produtos comparáveis, estabelece o limite superior (ou tecto). (...) um efeito alargado do comércio internacional é a tendência para a diminuição de preços. (...) entre estes dois limites existe, para todos os produtos, um preço óptimo, que é estabelecido em função da procura do produto (...).”

Em termos dos bens industriais, Cundiff (1988) afirma que

“a procura é o principal influenciador numa decisão de estabelecimento de preço quando o produto é essencialmente indiferenciado. (...) Mesmo para produtos diferenciados, a percepção que o mercado possui do preço em relação à qualidade e originalidade do produto, torna-o num importante elemento em termos de imagem.”

Os produtos industriais tendem a ter uma procura inelástica, principalmente os que são mais sofisticados tecnicamente ou essenciais para o funcionamento do cliente. Ao conseguir uma primeira venda, há que efectuar um esforço para encorajar um padrão habitual de “recompra”. O comprador empresarial normalmente prefere efectuar compras repetidas à mesma fonte, uma vez que tais transacções se tornam mais fáceis e rápidas. No entanto, apesar deste facto, não são tão fiéis a uma marca como o são enquanto consumidores individuais. Em situações de compra industriais, se uma empresa concorrente oferece ao comprador uma proposta mais atractiva, é muito provável que esta seja aceite. Cundiff (1988) afirma que o preço é uma das mais importantes ferramentas nos mercados industriais, onde as decisões de compra tendem a ser efectuadas em termos racionais e não emocionais. Os diferenciais de preço têm que ser justificados em termos do custo total do produto. Maior durabilidade e menor necessidade em termos de serviço pós-venda poderão justificar preços mais elevados, mas a tarefa de convencer o comprador da importância destes benefícios a longo prazo não é fácil. E, como em termos de mercados industriais, o conceito do

valor percebido é muito significativo, é importante que o valor percebido pelo cliente exceda o preço praticado.

Bradley (1991) sustenta que é extremamente raro conseguir que o mesmo produto tenha o mesmo preço nos diferentes mercados devido à variação cambial, aos diferentes factores de custos, diferentes requisitos para os produtos, regulamentações governamentais, etc. A flutuação dos valores de câmbio são um dos problemas que se colocam às empresas industriais a operar nos mercados internacionais. As intervenções governamentais e a interferência política é outra das preocupações que se coloca à empresa: a legislação e regulamentação de um país podem afectar directamente o preço. As regulamentações que visam a manutenção do saldo da balança comercial, desenvolvimento de uma base de recursos nacionais, promoção da segurança nacional e provisão de emprego podem ter um impacto considerável nos preços. Os bens industriais são particularmente susceptíveis, uma vez que são normalmente utilizados nas guerras políticas como meio de ganhar votos ou de promover o desenvolvimento dos países. Como resultado, as empresas são normalmente confrontadas com concorrência desleal, visto que os preços são influenciados por um governo estrangeiro por razões políticas e não económicas. O *dumping* é outro dos factores que afecta os preços e os resultados da empresa nos mercados internacionais. *Dumping* é definido como uma prática comercial injusta, baseada na discriminação de preços que sucede quando um produto é vendido num mercado estrangeiro a um preço mais baixo que aquele que é cobrado no mercado doméstico. Tal situação acontece normalmente quando a procura no mercado doméstico é menos elástica que a procura no mercado de destino. Viana et al (2002) definem dumping como “*venda ao exterior de produtos abaixo do valor normal, comparados num mesmo intervalo de tempo*”. Esta definição apresenta o problema da determinação do que será o “*valor normal*”. Os autores apresentam os seguintes critérios (tendo em conta que deverão ser consideradas as diferenças de fiscalidade e os termos e condições de venda):

- Preço do mercado interno;
- Preço de produção adicionado de uma margem de lucro;
- O preço de exportação, mais elevado, de produtos similares exportados;
- O preço construído com base em condições semelhantes, eventualmente de um outro país.

Os autores defendem que o *dumping* poderá não ter necessariamente um efeito negativo, afirmando que deverá ser feito o “*balanço económico, social e político entre ganhos e perdas*”, porque, se por um lado o sector industrial que sofre o efeito do dumping e o Estado são prejudicados, por outro, são beneficiados os consumidores (empresas ou consumidores finais) que adquirem o bem a preços mais baixos e o próprio país com o acréscimo da concorrência.

Keegan (1999) defende que os preços a nível internacional não estão gravados em pedra. Deverão ser avaliados a intervalos regulares e ajustados, se necessário. Do mesmo modo, os objectivos em termos de preço podem variar, dependendo do estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra e a situação específica do país em termos de concorrência.

Distribuição

Para Keegan (1999), o objectivo dos canais de marketing é criar utilidade para os clientes. As maiores categorias da utilidade dos canais são:

- Lugar: a disponibilidade do produto ou serviço num local que seja da conveniência ao potencial cliente;
- Tempo: a disponibilidade do produto ou serviço quando o mesmo é desejado pelo cliente;
- Forma: o produto é processado, preparado, e encontra-se nas condições necessárias para ser utilizado;
- Informação: respostas a eventuais questões e comunicação acerca das características e benefícios do produto em geral.

“Devido ao facto de estas categorias poderem ser a base da vantagem competitiva e do valor do produto, a escolha de uma estratégia de distribuição é uma das decisões chave em termos de política de marketing.”, (Keegan, 1999).

Mas devido ao facto de o mundo ser constituído por um conjunto de mercados nacionais, a gestão de logística tem que se adaptar, ou ultrapassar, as barreiras existentes (tarifas alfandegárias e não alfandegárias, quotas, diferenças cambiais, impostos, diferentes políticas de transporte, etc.) de modo a alcançar, o mais aproximadamente possível, um mercado global integrado para a distribuição física dos seus produtos. O objectivo é, não só a mera redução de custos, mas o aumento das

vendas. As vendas aumentarão se os melhoramentos em termos de logística levarem, por sua vez, a melhoramentos no nível de serviço ao cliente. O nível adequado de serviço ao cliente varia entre países devido à concorrência e às expectativas dos clientes. Por nível de serviço ao cliente entenda-se, de acordo com Terpstra (1994), prazos de entrega, disponibilidade de peças e serviço, bem como outros elementos necessários para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Mas *“os canais de distribuição nos mercados mundiais estão entre os aspectos mais diferenciados dos sistemas de marketing nacionais. (...) A diversidade de canais e o leque alargado de possíveis estratégias de distribuição podem apresentar desafios problemáticos a quem deseje estabelecer um programa de marketing global.”*, (Keegan, 1999). Por outro lado, o autor afirma que certos atributos dos produtos, tais como o seu grau de uniformização, perecibilidade, modo de apresentação (em volumes ou a granel) e preço unitário têm uma importante influência na determinação da estratégia de distribuição. *“Bens com um elevado valor unitário, por exemplo, são geralmente vendidos directamente pela força de vendas da empresa, uma vez que o custo de venda através deste método dispendioso é apenas uma pequena parte do custo total da venda.”*, (Keegan, 1999). Não podemos esquecer então que, em muitas indústrias, uma parte significativa do preço final dos bens é justificada pelos custos de distribuição. Mas, simultaneamente, os canais utilizados pela empresa para a entrega dos seus bens são uma parte integrante e importante da proposta de valor apresentada ao cliente. E as empresas começam a reconhecer que os canais de distribuição são também um meio de adquirir informação acerca do seu cliente, das suas necessidades e preferências, bem como de reforço de relacionamentos.

Terpstra et al (1994) afirmam que, se as empresas pudessem optar, a opção favorecida em termos de logística seria a de concentrar a produção no mercado doméstico, exportando essa produção para todos os outros mercados. Cundiff et al (1994) reforçam essa ideia ao afirmar que *“qualquer empresa gostaria de utilizar os mesmos canais em todos os mercados, mas a duplicação exacta nunca é possível.”* Tal opção permite a obtenção de economias de escala na produção e elimina muitos dos problemas sentidos pelas empresas a nível internacional, tais como os relacionados com a força de trabalho ou governos estrangeiros ou o operar num ambiente desconhecido. Apesar do sucesso obtido por algumas empresas com a utilização desta estratégia, existem alguns factores que desaconselham a sua prática: custos de transporte, barreiras alfandegárias, risco cambial, necessidades de serviço por parte dos consumidores e resistência política. O autor defende assim que a

capacidade da empresa para o desenvolvimento de um sistema de logística é influenciada pelo seu nível de envolvimento nos mercados.

“Desenhar um sistema de logística para mercados internacionais é uma tarefa contínua. Praticamente todos os parâmetros do sistema estão sujeitos a alterações. Não só os mercados e a concorrência são dinâmicos, mas também os transportes estão em constante evolução. Não podemos assumir que o já foi alcançado em termos de transportes representa o fim de uma alteração tecnológica. Pelo contrário, melhorias contínuas são altamente prováveis, abrindo novas possibilidades em termos de logística.”, (Terpstra et al, 1994).

Considerando a natureza dinâmica da logística internacional, pode chegar-se à conclusão de que não existe uma solução definitiva. Esta conclusão pode ser útil, se ajudar a evitar investimentos elevados tendo como objectivo uma solução definitiva. A empresa deverá procurar soluções *“ad hoc”*, temporárias, que vão de encontro aos constrangimentos do momento. Embora a empresa possa efectuar investimentos consideráveis em infra estruturas com base no que é o sistema ideal do presente, à medida que se alteram a tecnologia, a situação política ou os objectivos da própria empresa, os ajustes a efectuar podem ser extremamente dispendiosos. Idealmente, a empresa deve efectuar investimentos de modo a que os mesmos possam ser ajustados a uma variedade de potenciais envolventes futuras.

Cundiff et al (1994) defendem assim que uma vez que a *“distribuição física de bens representa um custo enorme em termos de marketing internacional, os lucros podem ser aumentados através da redução dos custos de movimentação dos bens.”*

Em cada mercado estrangeiro a empresa deve analisar a envolvente e as infraestruturas existentes em termos de logística, de modo a desenhar um sistema de distribuição adequado. Para além disso, a empresa deverá procurar efectuar a ligação entre os diversos mercados nos quais opera de modo a obter uma rede global. Esta rede deve ser suficientemente flexível para se adaptar a ambientes dinâmicos nos quais parâmetros como governos, concorrência e tecnologia, por exemplo, estão em constante alteração, (Terpstra et al, 1994).

O marketing industrial é bastante mais complexo, uma vez que o processo de compra empresarial envolve uma rede mais intrincada de influências, o produto é normalmente mais técnico e, conseqüentemente, mais complexo, o montante da compra, financeiramente, é maior e a relação entre comprador e vendedor é mais envolvente e continuada no tempo. De acordo com Bradley (1991), estas diferenças influenciam o

modo como os bens industriais são distribuídos internacionalmente, uma vez que este processo, de si já complexo, se torna mais complexo ainda no âmbito de diferentes culturas.

De acordo com Keegan (1999), nas alternativas de distribuição para bens industriais estão envolvidos três elementos básicos: a força de vendas da empresa, distribuidores ou agentes e grossistas. O autor defende, no entanto, que *“a necessidade de existência de intermediários diminui à medida que diminui também o número de clientes.”* Logo, nos mercados industriais, a necessidade de intermediários é muito menor, uma vez que devido ao facto de o número de clientes ser relativamente pequeno, a força de vendas da empresa pode perfeitamente desenvolver o processo de venda directamente.

No que respeita a questões de cultura e comportamento de compra, embora a ideia comum seja a de que todas as empresas, e conseqüentemente, todos os compradores empresariais, procuram maximizar o valor do dinheiro gasto na aquisição e assim agirão do mesmo modo racional independentemente do seu país de origem, tal não acontece. De facto, os compradores empresariais podem agir de modo completamente distinto em diferentes países. Podem estar mais ou menos dispostos a negociar com estranhos, podem ter diferentes noções de lealdade às fontes de fornecimento, poderão ter diferentes sentimentos acerca do país de origem dos bens, podem preferir fontes alternativas de remuneração, e poderão utilizar técnicas mais ou menos sofisticadas para avaliar as propostas efectuadas. Ao lidar com compradores estrangeiros há que ter todos estes factores em consideração. Como exemplo temos o caso dos países árabes, nos quais é praticamente impossível negociar com uma empresa sem ajuda de um intermediário ou agente que possua os contactos e experiência necessários, (Cundiff et al, 1988).

Comunicação

“Obviamente, a tarefa de marketing é muito mais fácil para uma empresa que goza de uma imagem atractiva no mercado.”, (Terpstra et al, 1994).

Os públicos de uma empresa são mais abrangentes que o seu mercado. Incluem todos aqueles que podem ser afectados pelas suas actividades – bem como todos aqueles que podem ter uma influência no sucesso da empresa. Terpstra et al (1994) enumeram os seguintes públicos, ou stakeholders:

- Clientes;

- Público em geral;
- Accionistas;
- Governo;
- Media;
- Fornecedores;
- Colaboradores;
- Grupos activistas;
- Comunidade financeira;
- Distribuidores.

A importância de cada um destes grupos em particular varia de país para país.

De acordo com Viana et al (2002), a comunicação é a actividade de marketing mais visível e a que mais influência sofre da envolvente cultural, pois, *“enquanto nas outras variáveis a empresa procura atingir o mercado de uma forma discreta, no caso da comunicação pretende ser notada.”*

Enquanto que nas outras funções a empresa se relaciona com o mercado de forma mais passiva e não tão perceptível, a comunicação é, de todas as funções de marketing, a mais visível, bem como a mais ligada à cultura. Terpstra et al (1994) definem comunicação como a transmissão de informação da empresa para os seus diversos públicos, com o objectivo não só de os informar mas também de influenciar. Para os autores a empresa tem três alternativas em termos organizacionais, no que respeita à política de comunicação em termos globais: centralizar todas as decisões, descentralizar as decisões para cada mercado ou utilizar uma mistura destas duas alternativas. Assim, em resposta à questão acerca da extensão da descentralização da política de comunicação da empresa, Terpstra et al (1994) apresentam como factores *“a favor da centralização as economias potenciais, a coordenação internacional e uma melhor qualidade. A favor da descentralização estão factores como a possibilidade de adaptações locais e o encorajamento da autonomia da subsidiária local.”*

Já Cundiff et al (1988) defendem que embora os esforços de comunicação devam ser ajustados a cada mercado de modo a alcançar o máximo impacto, esses mesmos esforços devem ser coordenados e tão semelhantes quanto as condições dos diferentes mercados o permitam.

Mas os problemas encontrados pelas empresas industriais nos mercados internacionais, em termos de comunicação, diferem muito dos problemas enfrentados no seu mercado doméstico. Cateora et al (1999) afirmam que têm sido desenvolvidos meios especializados mais adequados em termos de mercados industriais. Assim, para além da imprensa especializada e dos catálogos, os autores apontam ainda a *internet*, o *direct mail* e as feiras internacionais.

Já para Keegan (1999), uma vez que o objectivo primário da comunicação de marketing é indicar aos consumidores os benefícios e valores que o produto ou serviço oferece, os elementos do mix de comunicação a utilizar são a publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas. *“Todos estes elementos podem ser utilizados no marketing global, quer isolados, quer em diversas combinações.”*, (Keegan, 1999).

As relações públicas são um dos meios mais utilizados em ambientes industriais. Para Terpstra et al (1994), as relações públicas estão relacionadas com imagens: A empresa tenta apresentar-se aos outros de modo favorável, sob um ou vários dos aspectos que a constituem. Muitas vezes isto implica mostrar ao mundo quão boa é a empresa ou mesmo explicar os erros cometidos pela mesma. *“Idealmente, uma boa prática de relações públicas é diplomacia empresarial – a tentativa da empresa se relacionar construtivamente com os seus diversos públicos (stakeholders), para benefício de todos.”* As relações públicas são portanto mais que simples comunicação empresarial. Requerem um comportamento empresarial apropriado e são normalmente mais importantes num mercado estrangeiro que nos mercados domésticos.

“A função de relações públicas é importante para uma estratégia de marketing eficaz, mas as duas funções devem estar organizacionalmente separadas.”, (Terpstra et al, 1994). Os autores defendem que embora as relações públicas sejam uma actividade lucrativa, não tem como propósito originar vendas imediatas. Logo, ao juntar as funções de marketing e de relações públicas, a empresa corre o risco de que *“as relações públicas passem a ter uma visão de curto prazo, concentrando-se na relação anual entre custos e proveitos.”*

O esforço de relações públicas de uma empresa deve promover a boa vontade e o entendimento entre os seus constituintes, tanto dentro como fora da empresa. Para Keegan (1999) estes esforços *“tentam gerar publicity favorável que é, por definição, uma forma não paga de comunicação e (...) têm como funções, simultaneamente, construir consenso e entendimento, criar confiança e harmonia, articular e influenciar a opinião pública, antecipar conflitos e resolver disputas.”*

Assim, Terpstra et al (1994) defendem que,

“tal como a primeira tarefa em termos de marketing é familiarizar-se com mercado, também o trabalho inicial em termos de relações públicas internacionais é tornar-se familiarizado com os vários públicos da empresa em cada um dos seus mercados. Tal trabalho envolve dois processos: ver os outros como eles se vêem, ao invés de utilizar o ponto de vista ou estereótipo de estrangeiro; e ver a empresa como os outros a vêem. (...)”

As ferramentas básicas das relações públicas incluem *press releases*, *newsletters*, conferências de imprensa, visitas guiadas à empresa, artigos em jornais especializados, brochuras e publicações próprias, presença de colaboradores em programas de rádio e de televisão, eventos especiais e páginas na *internet*.

Para Terpstra et al (1994), os esforços de relações públicas devem ser orientados para a responsabilidade social e resolução de problemas, sendo caracterizados pelo diálogo e harmonização de interesses. Assim,

“o teste do entendimento por parte da empresa da importância e poder das relações públicas ocorre durante um período de turbulência, especialmente de crise, potencial ou real. (...) O manuseamento correcto e eficaz da comunicação nestas alturas pode ter fortes implicações. (...) A melhor defesa é, provavelmente, um bom ataque. Um programa de relações públicas imaginativo é o melhor modo de diminuir a probabilidade de reacção contra a empresa.”, (Terpstra et al, 1994).

Terpstra et al (1994) afirmam que as *“relações públicas não são marketing, mas a existência de um bom relacionamento com o público é essencial para o sucesso da estratégia de marketing.”* Por outro lado, os autores afirmam que a prática de *“relações públicas pode ser considerada o marketing de um produto, sendo esse produto a empresa em si.”*

Finalmente, Terpstra et al (1994) defendem que as relações públicas devem ser *“independentes o suficiente para que possam considerar os interesses dos diferentes públicos, bem como os interesses da empresa no longo prazo.”*

“É difícil ultrapassar a importância do esforço de venda pessoal, face a face, para produtos industriais nos mercados globais.”, (Keegan, 1999). Bradley (1991) reforça esta ideia, afirmando que a venda pessoal é o método mais importante de promoção e de venda de produtos industriais. A razão desta importância é inerente ao tipo de compras que são efectuadas. A necessidade de uma força de vendas bem treinada e experiente é fácil de entender. A maioria das compras industriais são de grande escala e o seu processamento demora um tempo considerável. Normalmente o comprador não sabe com exactidão o que se encontra disponível na linha de produtos do fornecedor, ou necessita de um item especial para o qual as especificações têm que ser adaptadas e o preço e condições de entrega têm que ser negociadas. Os vendedores que trabalham em culturas distintas da sua têm que estar familiarizados com as diferentes estratégias de negociação empregues e com as semelhanças e diferenças do processo de negociação em si. Ao lidar directamente com um vendedor, muitos dos detalhes finais relacionados com o produto podem ser adaptados.

Segundo Keegan (1999), sendo a venda um processo pessoal, de duas vias, entre o representante da empresa e o potencial cliente e vice-versa, a tarefa do vendedor é entender correctamente as necessidades do cliente, fazer a correspondência entre essas necessidades e os produtos da empresa e então convencer o cliente a comprar. Tal *“(...) implica construir uma relação com o cliente, o que em termos de marketing global representa desafios adicionais uma vez que o vendedor e o comprador podem provir de diferentes contextos nacionais ou culturais.”*

Keegan (1999) divide o processo de venda em fases: prospecção, aproximação, apresentação, resolução do problema, resolução de objecções, fecho da venda e seguimento. Para o autor, a importância relativa de cada fase pode variar por país ou por região. *“Em termos de vendas globais, é absolutamente essencial para o vendedor entender as normas culturais e o protocolo adequado.”*

Cundiff et al (1988) vê nas feiras empresariais um meio de comunicação extremamente importante para produtores de bens industriais. Estas oferecem uma oportunidade única para estabelecer comunicação com potenciais clientes.

As feiras internacionais podem ser de âmbito geral, abrangendo diversas categorias de produtos, ou especializadas, onde podem ser encontrados produtos de uma

indústria em particular. A feira anual de Hanover, na Alemanha, é a maior das feiras de âmbito geral, com mais de 5000 expositores (agrupados em cerca de 20 categorias) e 500000 visitantes. Para além do facto de ser uma excelente oportunidade para efectuar contactos que pelos métodos tradicionais poderiam levar meses, ou até mesmo anos, a estabelecer, as feiras são também uma boa oportunidade para efectuar alguma pesquisa em relação à concorrência. Visto que as feiras são aproveitadas para efectuar lançamentos de novos produtos e serviços, a empresa pode aproveitar para notar quais as reacções aos desenvolvimentos apresentados pela concorrência, de modo a obter uma avaliação comparativa com as suas próprias ofertas, (Terpstra et al, 1994).

Bradley (1991) vê nas feiras sectoriais um meio valioso de atingir influenciadores de compra escondidos, que não são alcançados através da venda pessoal ou das publicações nos meios da especialidade. Numa feira, o vendedor consegue atingir, em três ou quatro dias, mais potenciais clientes que os que conseguiria atingir através de visitas num muito mais largo período de tempo. Para além dos decisores, podem estar presentes nas feiras, outros membros com influência no processo de decisão. As feiras desempenham um papel muito importante na fase de interesse – despertar da necessidade, mas também na fase de avaliação e selecção de fornecedores.

Para Cundiff et al (1988), o *direct mail* “desempenha basicamente as mesmas tarefas de comunicação no mercado de bens industriais que a publicidade nos mercados dos bens de grande consumo.”

Bradley (1999) considera o envio de *mailings* um meio muito popular, especialmente para produtos técnicos. Apesar de não ser conhecida com exactidão qual a percentagem de envios que são realmente lidos ou mesmo levados a sério e de ser considerada irritante por muitos dos clientes, continua a ser uma técnica muito utilizada, devido principalmente ao facto de se conseguir cobrir os custos de envio com uma pequena percentagem de respostas. A eficácia do meio pode ser aumentada através do melhoramento do “*targeting*” dos clientes.

As empresas industriais consideram os seminários patrocinados como ferramentas de marketing poderosas em todos os mercados. Neste tipo de seminários, são geralmente utilizadas palestras, demonstrações e / ou apresentações de filmes acerca de novos produtos, novas aplicações ou desenvolvimentos na indústria. A empresa convida para estes seminários clientes, actuais e potenciais, bem como eventuais influenciadores do processo de compra, (Terpstra et al, 1994).

Para Bradley (1991), a imprensa especializada é também um importante meio de comunicação utilizado por produtores de bens industriais. A utilização de “*publicity*”, ou seja, cobertura mediática sem custos é uma ferramenta promocional extremamente poderosa. É particularmente adequada quando outras actividades promocionais se encontram restringidas ou completamente proibidas, especialmente nos mercados internacionais. Este tipo de estratégia beneficia dos baixos custos e de elevada credibilidade, desde que os *press releases* sejam bem escritos e selectivamente enviados para meios criteriosamente escolhidos.

2.3. SÍNTESE

Quadro 2.1 - Síntese Enquadramento Teórico

	Marketing Industrial	Marketing Global
Mercado	1.1. Definido pelas empresas que o constituem; 1.2. Passagem de uma óptica de economia de produção para uma óptica de mercado; 1.3. Menor número de compradores, com uma maior dimensão; 1.4. Maior proximidade entre fornecedor e cliente; 1.5. Necessidade de convergência da produção e do marketing.	2.1. Definido pelo ambiente no qual as decisões de marketing são tomadas; 2.2. Óptica de mercado; 2.3. Homogéneos nas necessidades funcionais dos clientes; 2.4. Heterogéneos no desenvolvimento e condições económicas; 2.5. Tomada de decisão semelhante, com ambientes socio-económicos distintos; 2.6. Procura de oportunidades de mercado a explorar com os recursos que possui, independentemente das limitações nacionais.

<p>Diferenciação</p>	<p>1.6. Descentra a concorrência dos preços; 1.7. Para além do produto, surge ao nível do serviço, comunicação ou distribuição; 1.8. Deve ser adaptada às necessidades dos clientes; 1.9. Criação de especialidades tem mais valor se efectuada em parceria com clientes; 1.10. Adaptações devem ser de difícil imitação por parte dos concorrentes; 1.11. Adaptações aumentam os custos de mudança para o cliente.</p>	<p>2.7. Efectuada ao nível do serviço e da comunicação, uma vez que as necessidades técnicas não se alteram com o atravessar de fronteiras; 2.8. Uniformização ou diferenciação da oferta nos mercados globais deve considerar a ligação entre estratégia geral e estratégia de marketing existente; 2.9. Necessidade ajustamentos do marketing-mix, cujo grau de adaptação deve ser ponderado.</p>
<p>Segmentação</p>	<p>1.12. Agregação de clientes em grupos com necessidades comuns e comportamentos de compra semelhantes; 1.13. Efectuada ao nível do tipo de produto oferecido, da dimensão do cliente ou da sua localização, 1.14. Esforços da empresa concentram-se nos grupos de clientes que mais valorizam o produto;</p>	<p>2.10. Identificação de semelhanças entre diferentes países é útil para a homogeneização da estratégia de marketing; 2.11. Identificação de semelhanças entre países torna a tarefa de segmentação mais concentrada e menos complexa.</p>
<p>Comportamento do Consumidor</p>	<p>1.15. Processos de compra envolvem vários intervenientes; 1.16. Critérios de decisão utilitários e definidos com base na política e objectivos da empresa compradora; 1.17. Compradores mantêm-se fiéis a um fornecedor, desde que este corresponda às suas necessidades; 1.18. Compradores procuram equilíbrio entre benefícios económicos, técnicos, de serviço e sociais face a custos envolvidos; 1.19. Comprometimento a longo prazo com os fornecedores como meio de controlo dos custos de transacção.</p>	<p>2.12. Não sofre influência cultural na procura, mas sim ao nível dos padrões de uso, especificações e características técnicas do produto; 2.13. Nível de desenvolvimento económico de um país é determinante no nível de procura de bens industriais; 2.14. Obrigações do comprador profissional semelhantes em qualquer cultura.</p>

Marketing - Mix

Produto

- | | |
|---|---|
| <p>1.20. Componente técnica do produto sobrepõe-se ao aspecto gráfico;</p> <p>1.21. Importância atribuída ao serviço, relação com o cliente e assistência técnica;</p> <p>1.22. Estabelecimento de uma marca forte como vantagem competitiva;</p> <p>1.23. Tendência para estabelecimento de marca institucional;</p> <p>1.24. Marca com raras associações não directamente relacionadas com o produto;</p> <p>1.25. Marca transmite credibilidade e possui associações favoráveis;</p> <p>1.26. Marca fornece base que possibilita praticar preços diferenciados, diminuindo a vulnerabilidade face à concorrência;</p> <p>1.27. Associação com outras marcas ou empresas transmite imagem de confiança e credibilidade;</p> <p>1.28. Produto e serviço indissociáveis</p> <p>1.29. Assistência técnica e formação dos colaboradores valorizados pelos clientes.</p> | <p>2.15. Avaliado pela funcionalidade;</p> <p>2.16. Não afectado pelas diferenças culturais;</p> <p>2.17. Potenciador da importância de possuir forte imagem de marca;</p> <p>2.18. Marca: possibilidade de praticar preços diferenciados;</p> <p>2.19. Marca: maior estabilidade das vendas e dos lucros;</p> <p>2.20. Marca: diminuição da vulnerabilidade face à concorrência.</p> |
|---|---|

<p>Preço</p>	<p>1.30. Quota de mercado concentrada principalmente no preço;</p> <p>1.31. Existência de preços de referência;</p> <p>1.32. Estabelecidos com base em objectivos pré-definidos (ex. conquista de quota de mercado, acompanhamento da concorrência, conquista de novos clientes)</p>	<p>2.21. Afectado pelos objectivos estratégicos, comportamento da concorrência, poder de compra dos clientes, ciclo de vida do produto e características específicas da envolvente;</p> <p>2.22. Em diferentes mercados existem diferentes conjuntos de variáveis a considerar;</p> <p>2.23. Objectivos podem variar, dependendo do estágio do ciclo de vida do produto e da situação específica do país em termos de concorrência.</p>
<p>Distribuição</p>	<p>1.33. Canais curtos, constituídos pela força de vendas da empresa, distribuidores ou agentes;</p> <p>1.34. Úteis para entregas de forma eficiente aos clientes e para obter informações acerca dos mesmos e dos mercados;</p> <p>1.35. Distribuição inclui venda, deslocação física dos produtos, montagem e adaptação dos produtos às necessidades dos clientes (sempre que necessária).</p>	<p>2.24. Conjunto de mercados nacionais faz com que a gestão de logística se adapte, ou ultrapasse as barreiras existentes entre os mesmos;</p> <p>2.25. Aspectos mais diferenciados nos diferentes mercados;</p> <p>2.26. Parte integrante e importante da proposta de valor apresentada ao cliente;</p> <p>2.27. Redução dos custos elevados da distribuição física dos bens leva ao aumento dos lucros.</p>

Comunicação	<p>1.36. Meios utilizados: venda pessoal, feiras e exposições, direct mail, publicidade em meios especializados, patrocínios e internet;</p> <p>1.37. Maior percentagem dos orçamentos de comunicação para vendas pessoais;</p> <p>1.38. O mix de comunicação considera o modo como os clientes processam a compra (sendo este um processo composto por fases, é importante identificar os meios a utilizar em cada fase);</p> <p>1.39. Publicidade poderá dirigir-se ao consumidor final (cliente do cliente).</p>	<p>2.28. Importância dos diferentes públicos varia de país para país;</p> <p>2.29. Os esforços de comunicação ajustados a cada mercado (de modo a alcançar o máximo impacto), mas coordenados e tão semelhantes quanto as condições o permitam.</p>
--------------------	---	---

3. ESTUDO DE CASO – SELENIS

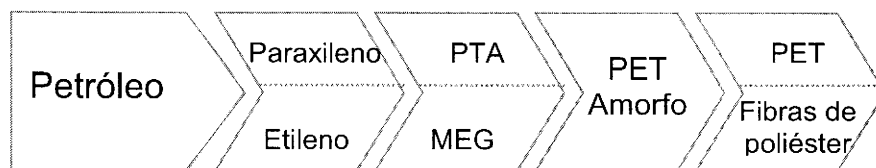
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

O desaparecimento das fronteiras internas e a criação do mercado único marcaram decisivamente o contexto social, político e económico europeu dos últimos anos. Estes movimentos, enquadrados no amplo fenómeno da globalização, facilitam progressivamente a possibilidade dos diversos agentes económicos expandirem os seus interesses e influências às mais diversas áreas geográficas do Globo. À semelhança do que tem vindo a ocorrer nas principais indústrias europeias e mundiais, também a indústria do poliéster (PET e fibras) tem vindo a assistir a processos de concentração de empresas, conduzindo a um menor número de empresas mas de maior dimensão.

O poliéster possui imensas propriedades de valor elevado – transparência, resistência mecânica, leveza, brilho e o facto de ser uma excelente barreira aos gases e à humidade – que o tornam um material de excelência para um variado leque de aplicações. Fibras manufacturadas, filmes e embalagens fazem parte dos inúmeros bens que temos como garantidos no nosso dia a dia. A grande maioria destes são produzidos a partir de alguma das variedades do poliéster.

Tendo como ponto de partida o petróleo, posteriormente transformado em paraxileno e em etileno, surgem as duas matérias-primas base para o poliéster, respectivamente, o PTA (Pure Terephthalic Acid ou Ácido Tereftálico Puro) e o MEG (Monoetileno Glicol).

Figura 3.1 - Cadeia produtiva do poliéster



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

A questão da competitividade do poliéster pode ter um primeiro factor básico associado ao preço e disponibilidade da nafta que, de certa maneira, decorre da escolha do perfil de destino do petróleo - se esse perfil privilegia os consumos para

energia e combustíveis em geral, ou se favorece a obtenção das matérias-primas para a indústria de fibras e resinas. Assiste-se assim à integração em muitas empresas deste mercado – principalmente no caso das empresas asiáticas - de todo o processo produtivo, desde o seu início, ou seja, desde a refinação do petróleo.

Por outro lado, o poliéster enfrenta a concorrência dos mais variados produtos substitutos, dependendo da forma que toma enquanto material. Na forma de fibras, destinadas à indústria do vestuário, dos têxteis-lar ou dos têxteis técnicos (de que é exemplo a indústria automóvel), o poliéster tem como concorrentes todas as fibras naturais e manufacturadas. No caso do vestuário e dos têxteis-lar tendem a ser rapidamente substituídas pelas fibras naturais (algodão, lã, seda...) quando os seus preços se apresentam superiores. E embora tal não se verifique no caso dos têxteis técnicos (e nalguns casos dos têxteis-lar) devido às características específicas requeridas, há que contar com a concorrência de todas as fibras manufacturadas (artificiais ou sintéticas).¹⁰ Quando falamos do PET, sendo a sua principal aplicação a indústria da embalagem, surgem, enquanto materiais substitutos: o vidro, o cartão e o metal, bem como os restantes tipos de plástico.

3.1.1. SECTOR PET

O PET é uma das formas sob a qual o poliéster se pode apresentar. Com uma elevada transparência, alia a sua leveza a uma extrema resistência mecânica.

Inicialmente desenvolvido em 1941 pela British Calico Printers, o objectivo inicial era a sua utilização na produção de fibras sintéticas. Os direitos da patente foram vendidos à Dupont e à ICI – Imperial Chemical Industries.

Ao longo dos últimos 10 anos, o PET impôs-se como a matéria-prima líder do mercado das embalagens em plástico, com especial relevância para o caso das águas, refrigerantes e bebidas carbonatadas. As qualidades do PET aliadas ao seu baixo custo, contribuíram para a difusão do seu uso na indústria de embalagens, substituindo progressivamente o vidro e o PVC. Os produtos embalados com PET puderam reduzir os seus preços finais (nalguns casos, como os refrigerantes, em até 30%).

O mercado europeu foi o primeiro a converter-se à utilização deste material na embalagem de bebidas carbonatadas (CSD – Carbonated Soft Drinks). Uma segunda vaga de crescimento surge com a substituição do PVC na indústria das águas. Estes

¹⁰ As diferenças entre os vários tipos de fibras existentes são descritas no ponto 3.1.2.

dois sectores dominam actualmente o consumo de PET, o mercado de CSD com mais de 36% e o mercado das águas com cerca de 40%.

Uma outra característica do PET é a sua reciclabilidade. A primeira embalagem de PET foi reciclada em 1977, tendo sido transformada numa base para garrafas. A indústria das fibras rapidamente descobriu esta “nova” fonte de matéria-prima e começou a utilizá-la na produção de artigos têxteis. Hoje em dia, apesar do processo de reciclagem “bottle to bottle” estar em franco crescimento, o mercado das fibras é ainda o destino da maior parte das embalagens de PET recuperadas.

Estima-se que em 2013, a produção de resina PET ultrapasse as 19.000.000 toneladas (tons), representando cerca de 30% do mix de produção do poliéster, (Dados PCI – Xylenes & Polyesters Ltd / Tecnom OrbiChem). Por outro lado, o consumo, que em 2004 atingiu cerca de 10,6 milhões de tons, deverá alcançar os 16,8 milhões de tons em 2010, aumentando a uma média de 8% por ano. Nessa altura prevê-se uma diminuição do crescimento para uma média de 6,9%, alcançando-se um consumo de 19,2 milhões de tons em 2012, (Dados Tecnom OrbiChem).

À medida que os mercados estabelecidos entram numa fase de maturidade, as taxas de crescimento tendem a diminuir. No entanto, existem possibilidades de entrada em novos mercados, como é o caso da cerveja. A verificar-se a mudança do vidro para o PET neste tipo de embalagem os aumentos serão significativos em todas as regiões, (Dados PCI). No quadro 3.2 é apresentado o potencial de crescimento previsto para o material nos próximos anos.

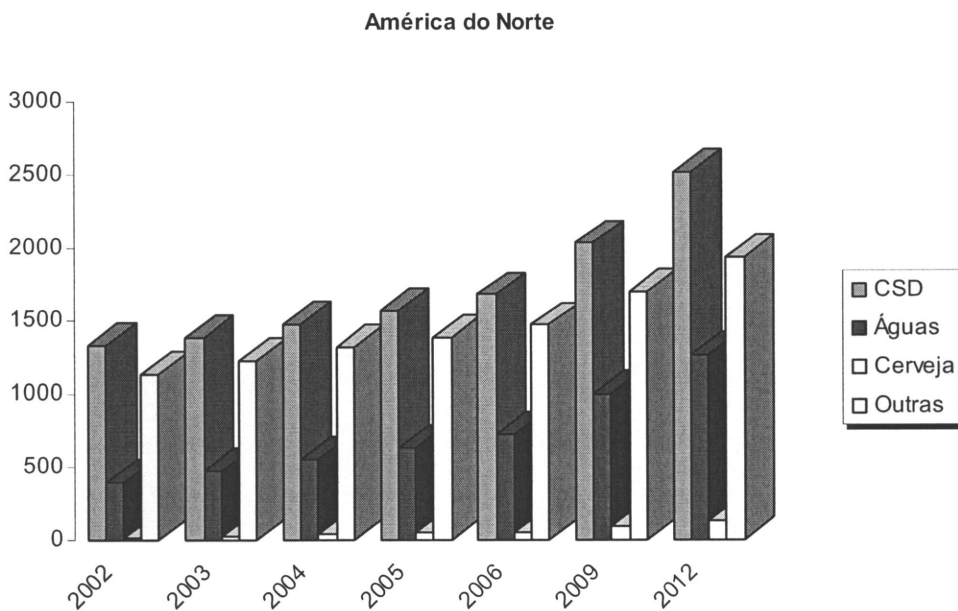
Quadro 3.2- Consumo PET por Tipo de Aplicação (1.000 tons)

Tipo de Embalagem	2002	2003	2004	2005	2006	2009	2012
CSD	3.560	3.774	4.010	4.255	4.511	5.323	6.305
Águas	2.017	2.317	2.629	2.950	3.282	4.338	5.532
Cerveja	125	151	182	227	294	567	806
Outras	3.078	3.410	3.777	4.102	4.455	5.477	6.550

Fonte: Adaptado do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Na América do Norte o mercado do PET está na sua fase de maturidade, apresentando volumes constantes nas CSD (Estados Unidos), facto que é compensado pela continuada substituição do vidro no mercado mexicano. Apesar do não crescimento no mercado das CSD, o PET continua a ser o material de eleição nas embalagens de novas bebidas e de novos sabores, (Dados PCI). No gráfico 3.1 pode verificar-se o crescimento do volume de crescimento do material por aplicação.

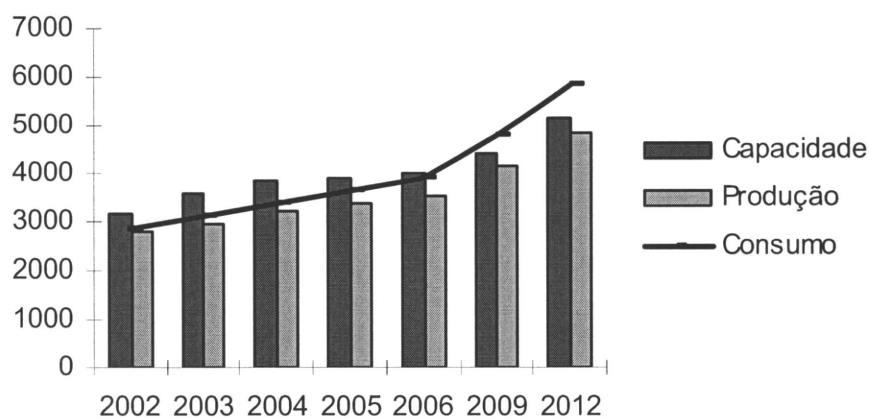
Gráfico 3.1 - Consumo PET por aplicação na América do Norte (1.000 tons)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

As importações de PET apresentam uma tendência de crescimento, como se pode verificar no gráfico 3.2, e que é travado apenas pelas políticas proteccionistas e pelo conservadorismo dos transformadores americanos (que efectuem apenas compras esporádicas no mercado asiático para aproveitar os baixos preços).

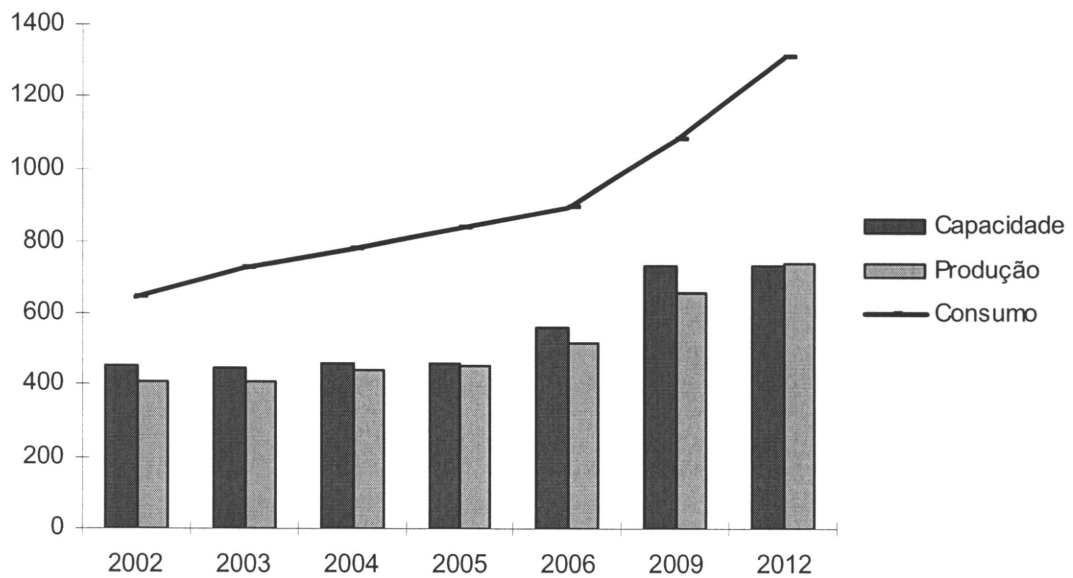
Gráfico 3.2 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (América do Norte)



Fonte: Elaborado a partir de dados do relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Na América do Sul, as características demográficas e económicas apresentam-se favoráveis ao crescimento do PET. No entanto, os distúrbios políticos e económicos que ocorrem periodicamente tendem a minar a consistência da tendência de crescimento e a confiança dos investidores. A região atrai níveis substanciais de importações, como se pode verificar no gráfico 3.3, e assim continuará até que seja aumentada a capacidade produtiva no Brasil, o que se prevê suceda em 2006, (Dados PCI).

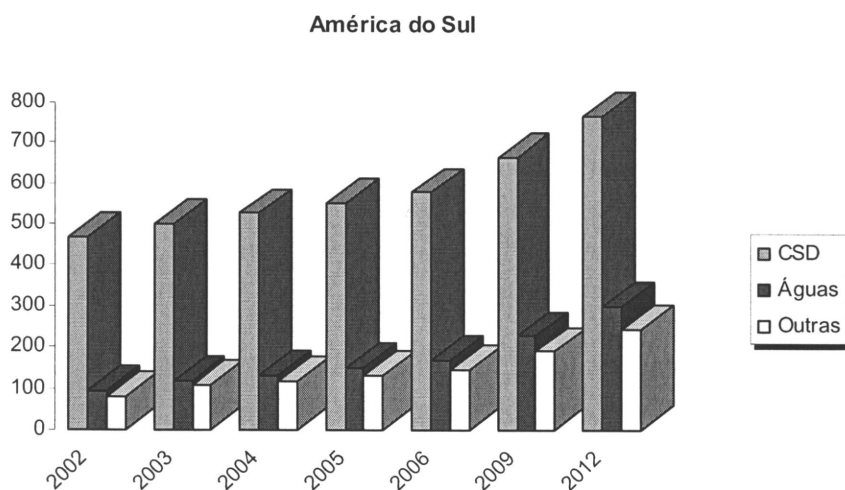
Gráfico 3.3 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (América do Sul)



Fonte: Elaborado a partir de dados do relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Em termos de aplicações (ver gráfico 3.4), verifica-se ainda uma fase de forte crescimento nas CSD's e nas águas.

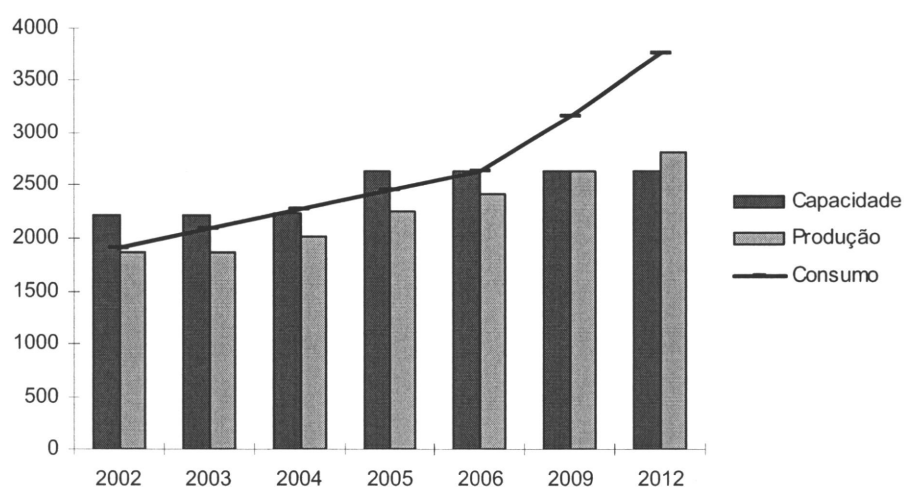
Gráfico 3.4 - Consumo PET por aplicação na América do Sul (1.000 tons)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Na Europa Ocidental o mercado encontra-se numa fase de maturidade. A capacidade produtiva é insuficiente, verificando-se uma apetência para importações, como se pode constatar no gráfico 3.5. Prevêem-se no entanto, aumentos de capacidade, com novas fábricas a iniciar a produção em 2006, (Dados PCI).

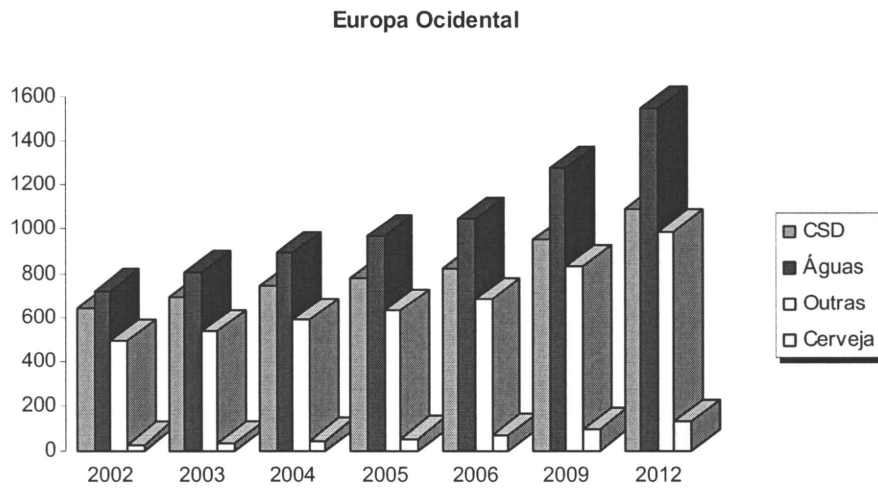
Gráfico 3.5 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Europa Ocidental)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Como consequência da maturidade do mercado, é de notar um aumento do consumo de PET em novas aplicações, nomeadamente o caso da embalagem de cerveja, (ver gráfico 3.6).

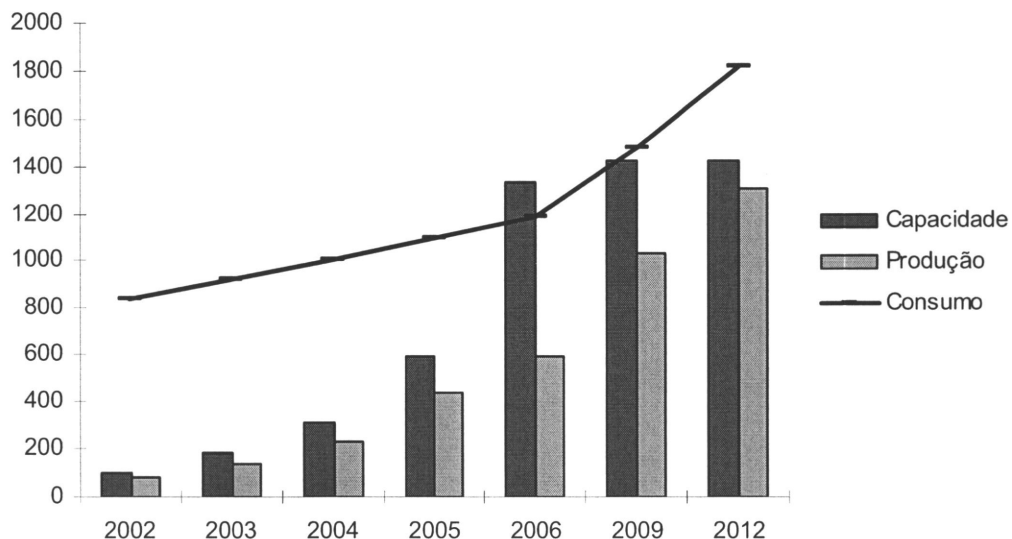
Gráfico 3.6 - Consumo PET por aplicação na Europa Ocidental (1.000 tons)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

A Europa de Leste, que até há relativamente pouco tempo estava totalmente dependente de importações, apresenta-se como atractiva para os investidores, existindo fortes possibilidades de instalação de capacidade produtiva (ver gráfico 3.7). Por outro lado, o aumento dos rendimentos tem como consequência um aumento consistente no consumo, (Dados PCI).

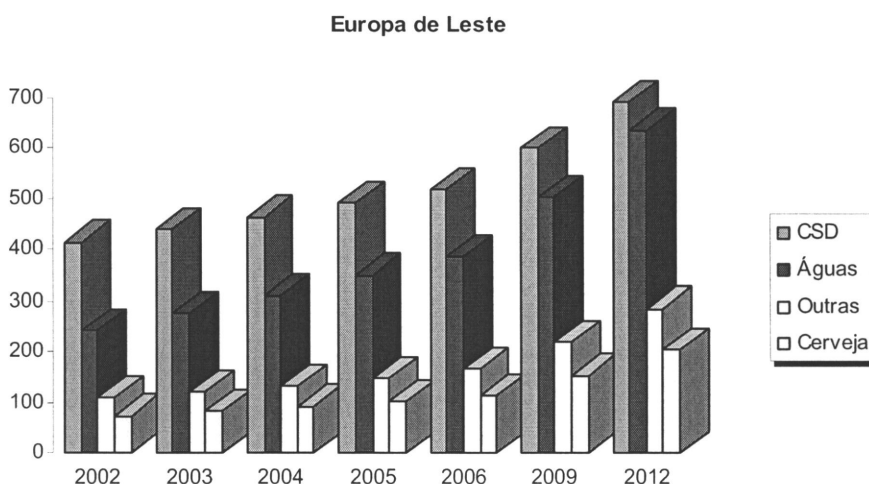
Gráfico 3.7 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Europa de Leste)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Face ao aumento do nível de vida, nota-se também o aumento exponencial das aplicações de PET para embalagens de águas minerais e CSD's. A aplicação em embalagens para cerveja começa também a ter algum peso, (ver gráfico 3.8).

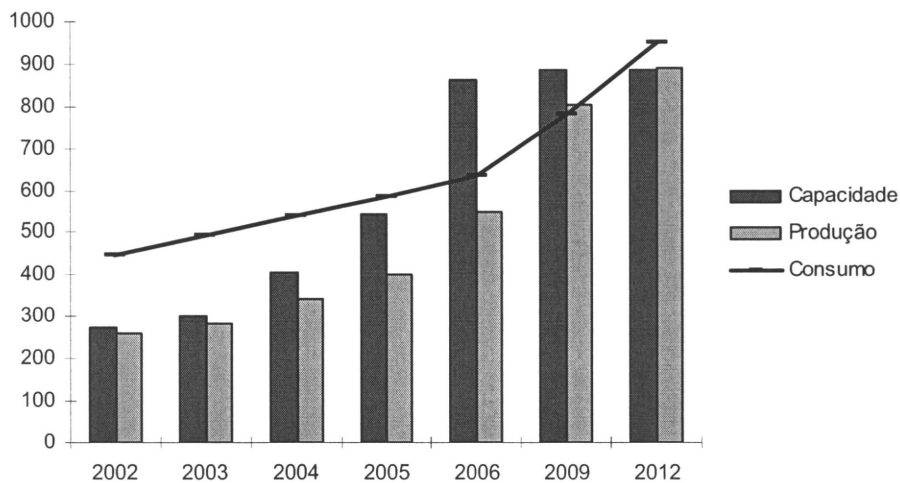
Gráfico 3.8 - Consumo PET por aplicação na Europa de Leste (1.000 tons)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

O Médio Oriente e a região de África apresentam uma procura muito reduzida mas com um enorme potencial de crescimento – a percentagem de crescimento a médio prazo na sub região do Sahara pode ser significativa. A região (nomeadamente o Irão) pode ainda revelar-se uma localização estratégica como base de exportação para a Europa de Leste, principalmente na eventualidade do aumento de limites impostos às importações de origem asiática, (Dados PCI).

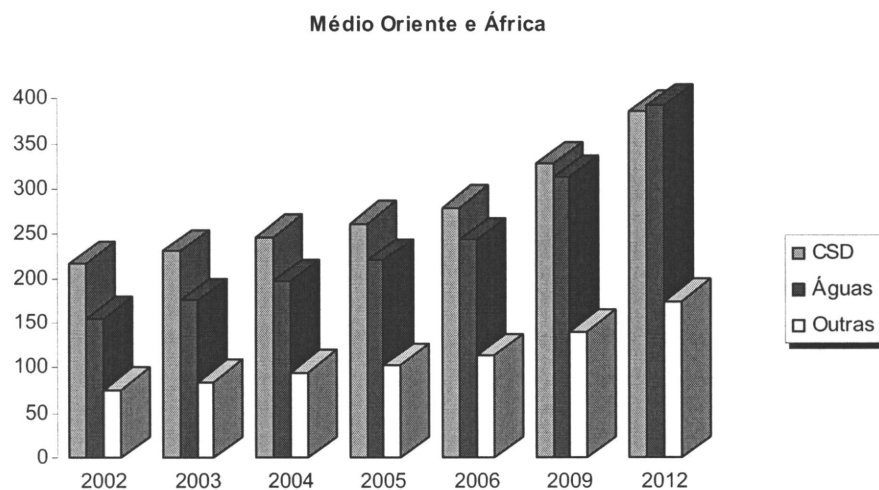
Gráfico 3.9 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Médio Oriente e África)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Tal como sucede na América do Sul, as principais aplicações são as embalagens de água e CSD que apresentam um elevado crescimento (ver gráfico 3.10), não existindo ainda espaço para inovações.

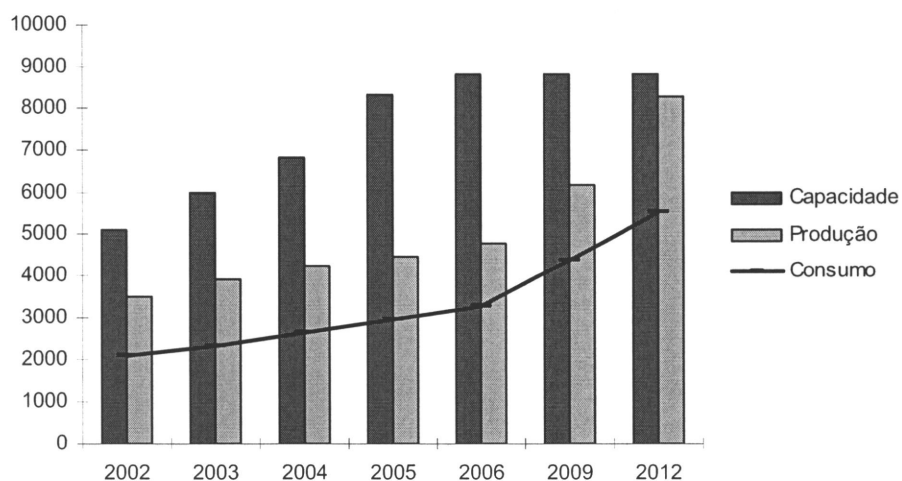
Gráfico 3.10 - Consumo PET por aplicação no Médio Oriente e África (1.000 tons)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

O padrão de procura de PET é muito variado na região da Ásia e Extremo Oriente. Em termos produtivos, os aumentos de capacidade previstos para 2006 vão tornar a envolvente extremamente competitiva no médio prazo, tal com se pode verificar no gráfico 3.11, (Dados PCI).

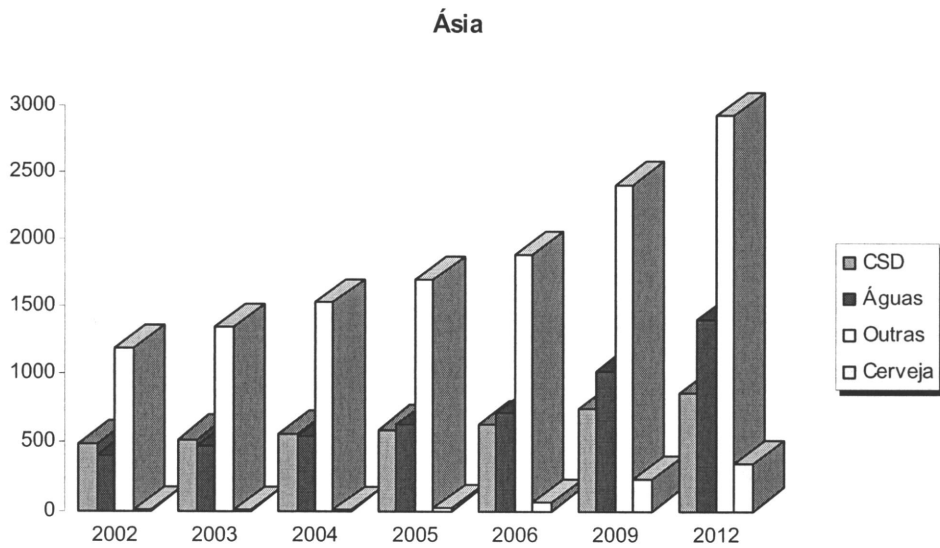
Gráfico 3.11 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva vs consumo (Ásia)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

A Ásia apresenta uma situação atípica no que se refere a aplicações de PET. Contrariamente ao que sucede nas restantes regiões, a produção de embalagens de água e CSD representa um volume muito menor que as aplicações noutros tipos de embalagens (ver gráfico 3.12).

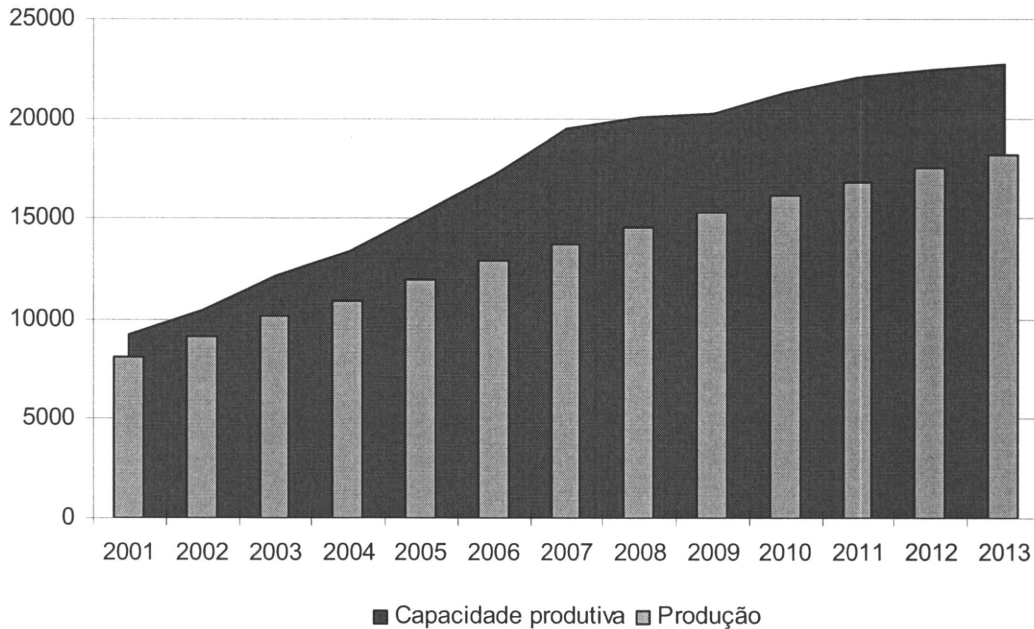
Gráfico 3.12 - Consumo PET por aplicação na Ásia (1.000 tons)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Em termos globais, como podemos ver no gráfico 3.13, a capacidade instalada é, e continuará a ser, superior à produção efectiva de PET. O aumento substancial da capacidade instalada previsto demonstra o interesse dos investidores neste material e o seu potencial em termos de novas aplicações.

Gráfico 3.13 - PET - Capacidade instalada vs produção efectiva (1.000 tons)



Fonte: PCI – Paraxylene & Derivates World Supply & Demand Report 2003/04

No anexo I pode ser observada a distribuição destes dados pelas diferentes regiões do globo.

3.1.2. SECTOR FIBRAS

Convém, antes de mais, explicar a distinção entre os diferentes tipos de fibras. Existem três classificações para fibras têxteis: naturais, artificiais e sintéticas. As fibras naturais são fibras extraídas da própria natureza e podem ser de origem animal ou vegetal. No primeiro caso temos como exemplo a lã e a seda, enquanto que o linho e o algodão poderão ser apresentados como exemplos de fibras naturais de origem vegetal.

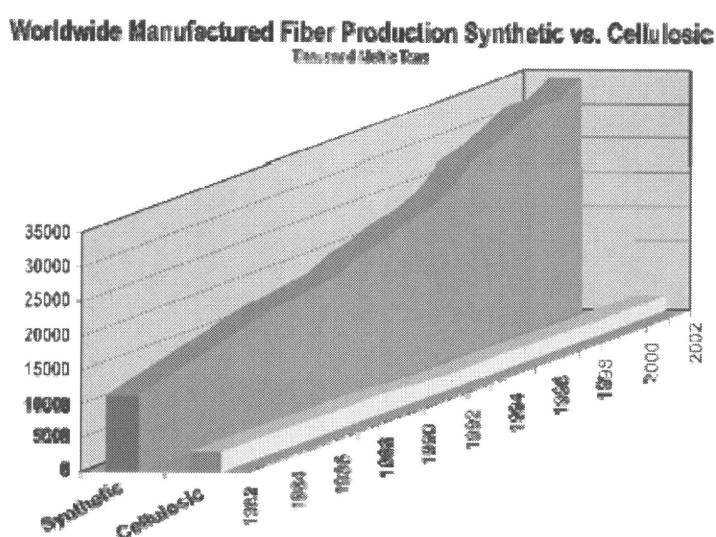
As fibras manufacturadas, ou fibras químicas, incluem as fibras que não são encontradas na natureza. Dentro desta categoria encontramos as fibras artificiais, fibras em que a matéria prima é a celulose, proveniente da madeira, reconstituída através de reacções e produtos químicos. Apesar de possuírem também origem natural, estas fibras são obtidas através de processos não naturais. Como exemplos temos o rayon e a viscose. Finalmente, as fibras sintéticas, fibras compostas por materiais inteiramente obtidos por meio de síntese química (polimerização) e que têm

como base o petróleo. Possuem como características uma grande resistência à luz solar, cores firmes e pequena absorção de humidade. Como representantes desta categoria temos o acrílico, o poliéster, o nylon e a poliamida.

A produção global de fibras manufacturadas em 2002 foi de 36.000.000 tons, o que representa um aumento de 155% em relação às 14.100.000 tons produzidas em 1982.

Como se pode verificar no gráfico 3.14, o crescimento das fibras sintéticas tem sido significativo, sendo que em 2002 representavam 94% da produção mundial de fibras.

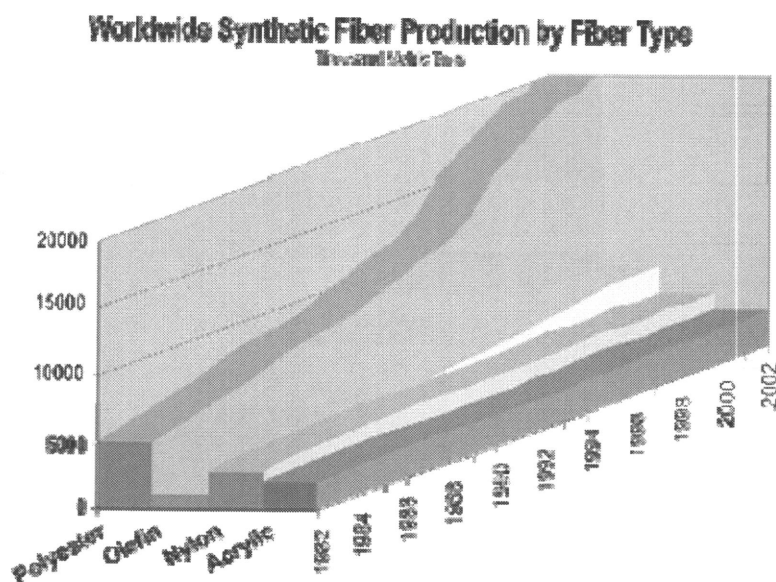
Gráfico 3.14 - Produção mundial de fibras sintéticas e de fibras celulósicas



Fonte: www.fibersource.com

As fibras de poliéster têm mantido, nas últimas décadas, um aumento substancial em termos de volume, quando comparadas com as restantes fibras sintéticas (ver gráfico 3.15).

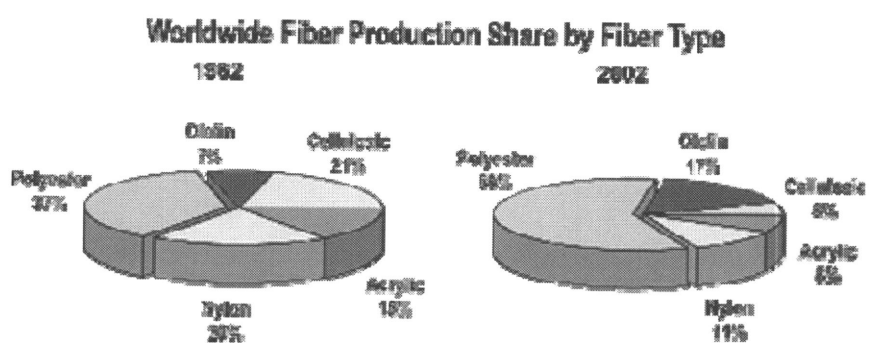
Gráfico 3.15 - Produção mundial de fibras sintéticas por tipo



Fonte: www.fibersource.com

Analisando a produção de fibras sintéticas individualmente, os padrões denotam alterações nas quotas produtivas, sendo que as fibras de poliéster alcançaram em 2002, 58% do mercado das fibras sintéticas, contra 37% em 1982.

Gráfico 3.16 - Evolução da produção mundial de fibra por tipo



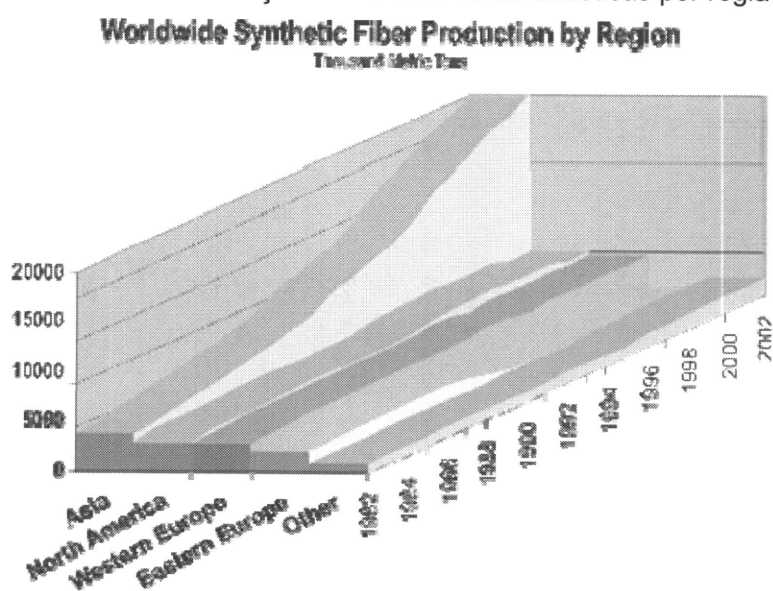
Fonte: www.fibersource.com

Em termos de regiões mundiais, o crescimento das fibras de poliéster resultou também da transição da produção da América do Norte e da Europa para a Ásia. Em 2002 a

produção asiática foi de 20.000.000 tons, face a apenas 4.700.000 tons na América do Norte e 3.400.000 tons na Europa (devido principalmente ao decréscimo significativo da produção na Europa Ocidental).

Assim, durante 2004, as fibras de poliéster com origem chinesa representaram 39% da produção mundial, prevendo-se que em finais de 2005 se aproximem dos 41%, (Dados Tecnom OrbiChem).

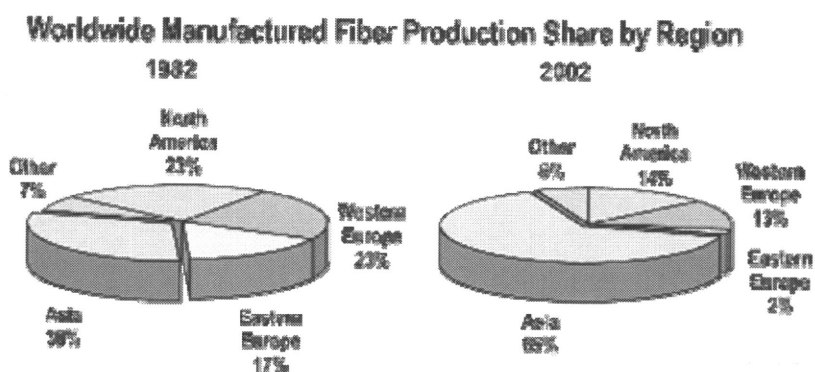
Gráfico 3.17 - Produção mundial de fibras sintéticas por região



Fonte: www.fibersource.com

Tal como se pode verificar no gráfico 3.17, o aumento da importância da Ásia também em termos de produção de fibras sintéticas foi obtido às custas do decréscimo noutras zonas, principalmente na América do Norte e Europa Ocidental (ver último parágrafo da página anterior). Em 2002, a Ásia contribuiu com 65% da produção mundial, contra 29% de produção conjunta da América do Norte e Europa. As restantes regiões, que incluem a América do Sul e o Médio Oriente, demonstraram também um aumento consistente de produção.

Gráfico 3.18 - Evolução da produção mundial de fibra por região

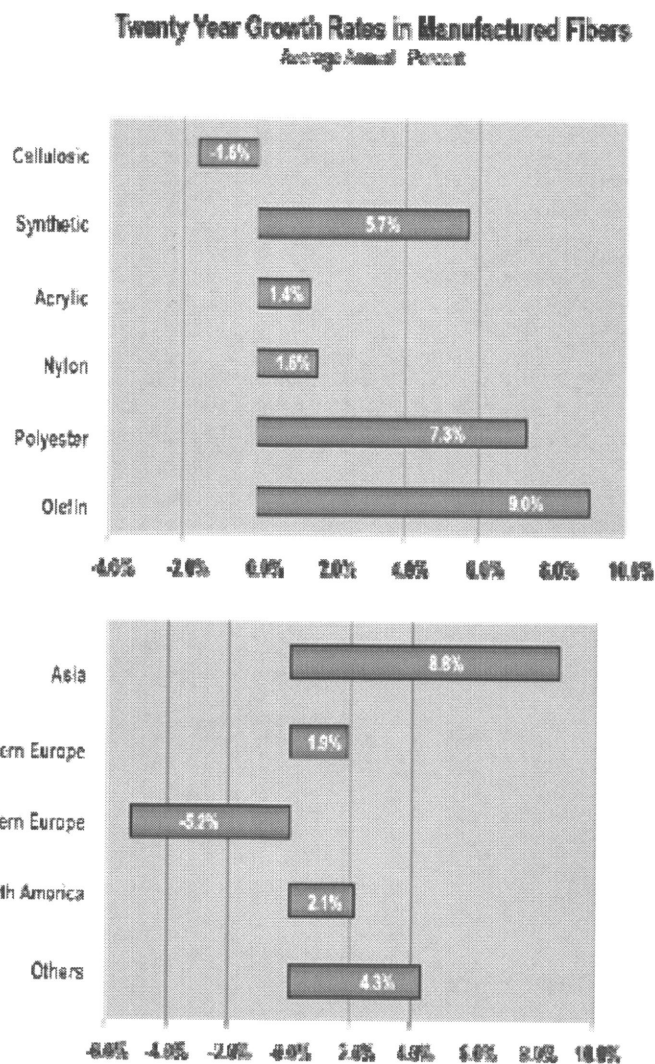


Fonte: www.fibersource.com

Entre 1982 e 2002, a tendência de crescimento de todas as fibras manufacturadas foi de 4,8%. Em média, durante esse período, as fibras sintéticas cresceram a um ritmo de 5,7% por ano, enquanto que as fibras celulósicas decresceram 1,6% anualmente. Dentro do grupo das fibras sintéticas, as fibras de poliéster registaram um aumento anual médio de 7,3%.

A média anual das duas últimas décadas reflecte um crescimento anual de 8,8% na Ásia, 2,1% na América do Norte, 1,9% na Europa de Leste e 4,3% nas restantes regiões. Na Europa Ocidental assistiu-se a um decréscimo de 8,7% por ano, após se ter atingido um máximo de produção em 1988.

Gráfico 3.19 - Taxas de crescimento de fibras manufacturadas

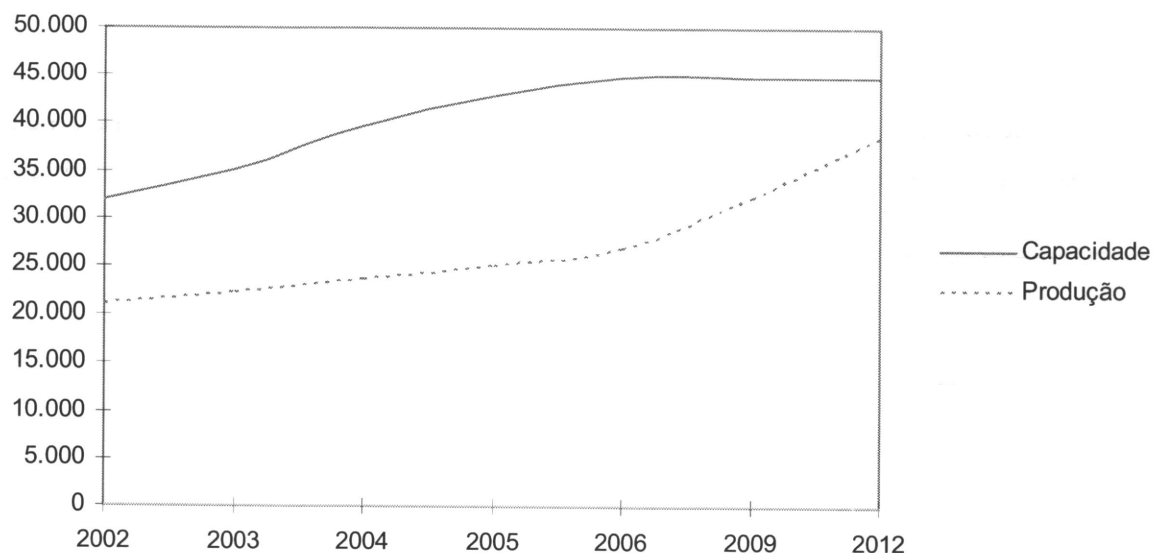


Fonte: www.fibersource.com

Para os próximos anos as previsões apontam para um aumento da oferta mundial de fibras de poliéster provocado pela entrada de material proveniente da China. Apesar do aumento na procura previsto para os mercados chinês e indiano – 800.000 tons/ano – a oferta de fibras de poliéster aumenta a um ritmo três vezes superior, (Dados PCI).

De acordo com dados Tecnom OrbiChem, a produção de fibras de poliéster deverá crescer a uma média de 3,5% por ano até atingir as 38.510.000 tons em 2012, a nível mundial. No entanto, a capacidade produtiva a nível global nesta altura deverá ser de 44.918.000 tons (ver gráfico 3.20).

Gráfico 3.20 - Capacidade / Produção Fibras de Poliéster (1.000 Tons)



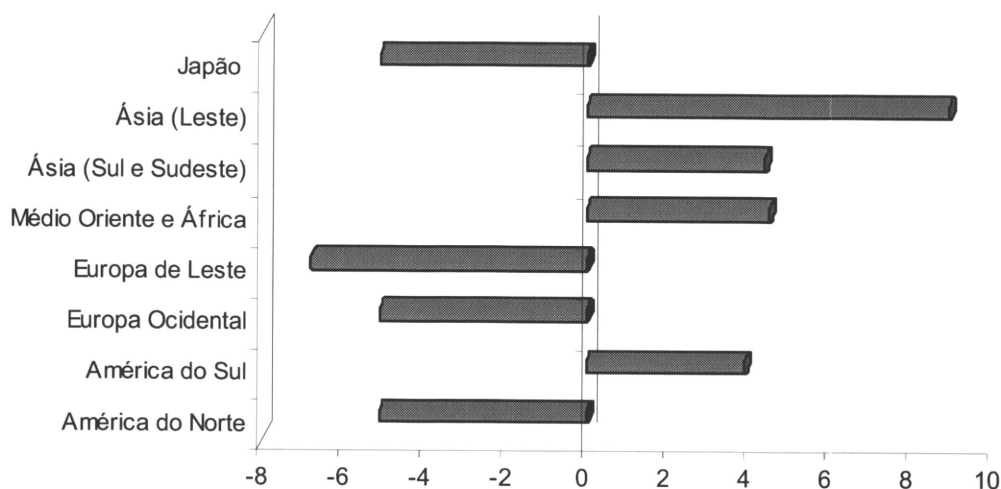
Fonte: Adaptado do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

Fazendo uma análise desta evolução em termos de zonas mundiais (ver anexo II) confirmamos o enorme crescimento, tanto em termos de capacidade como de produção efectiva, da indústria chinesa (incluída na Ásia Leste), enquanto que na Europa, América do Norte e Japão ocorrem situações de desinvestimento.

A enorme expansão da capacidade produtiva em termos de fibras de poliéster da China, reduzirá o potencial de produção de fibras em praticamente todos os países, exceptuando a Índia, Paquistão, Indonésia e Vietname, (Dados PCI / Tecnom OrbiChem).

Analisando este crescimento por zonas, as médias apresentam-se negativas na América do Norte, Europa e Japão, (ver gráfico 3.21).

Gráfico 3.21 - Médias de Crescimento: Produção Mundial de Fibras de Poliéster (2002 - 12)



Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório Tecnom OrbiChem Polyester (Jan 2005)

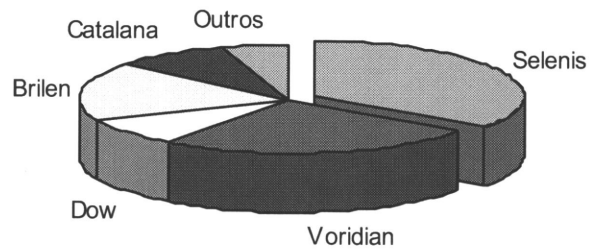
Assim, apesar do crescimento do mercado das fibras no geral, e das fibras de poliéster em particular, o acesso da China à Organização Mundial do Comércio (OMC) e o conseqüente desaparecimento das quotas no comércio têxtil (e a respectiva baixa de preços) trará conseqüências à indústria ocidental.

3.1.3. CONCORRÊNCIA

3.1.3.1. PET

Em Portugal, cujo mercado é estimado em cerca de 60.000 tons / ano de PET, a Selenis detém uma quota de cerca de 35%.

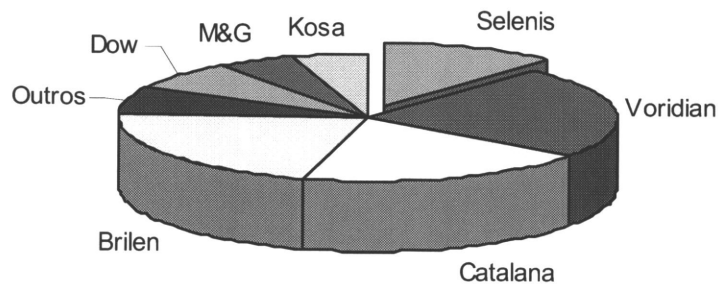
Gráfico 3.22 - Distribuição quota de mercado PET (Portugal) 2004



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Já no mercado espanhol de PET, a Selenis detém uma quota de 11%.

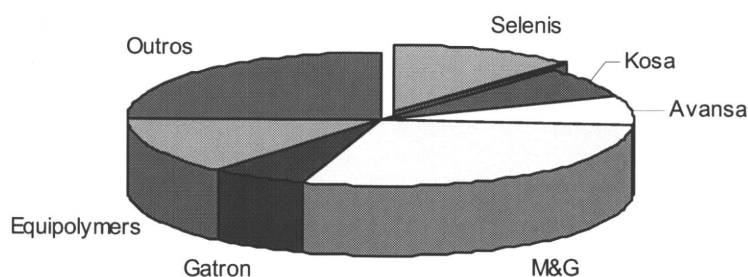
Gráfico 3.23 - Distribuição quota mercado PET (Espanha) 2004



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

No mercado italiano, a Selenis detém uma quota de mercado de aproximadamente 12%.

Gráfico 3.24 - Distribuição quota mercado PET (Itália) 2004



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

A produção de PET no sul da Europa (Portugal, Espanha, França, Itália e Grécia) representa 54% do total do mercado europeu, proveniente maioritariamente de 10 unidades em funcionamento. Os restantes 46% são praticamente assegurados por apenas 5 das unidades localizadas no norte da Europa.

Em território espanhol o concorrente com maior capacidade produtiva instalada é a Voridian, divisão do grupo Eastman para a produção de PET. No continente europeu, a Voridian está presente no Reino Unido, com uma capacidade instalada de 150.000 tons, em Espanha, com uma capacidade de 160.000 tons e na Holanda, onde, para além das 130.000 tons anuais de PET, possui também uma unidade de produção de PTA.

A BrilénUldesa, de origem espanhola, foi fundada em 1979 e é, desde 1996, parte integrante do grupo Samca (do qual faz parte também a empresa Nurel). Com interesses também na produção de fibras, a área do PET está desde o início de 2005

concentrada na empresa NOVAPET, que, para além da produção de 120.000 tons de resina por ano, produz também pré-formas¹¹ e embalagens.

O grupo La Seda de Barcelona possui uma capacidade de produção de PET de 115.000 tons anuais através da sua filial Catalana de Polimers. Presente no mercado espanhol desde 1925, este grupo possui também interesses na área das fibras (Inquitex) e a montante do negócio do poliéster, na produção de MEG (IQA).

A Dow possui uma capacidade instalada total na Europa de 240.000 tons anuais, com instalações em Itália e na Alemanha.

Entre os restantes concorrentes presentes no mercado europeu, encontramos a ADVANSA (anteriormente DuPontSA), presente em toda a Europa e em toda a cadeia de poliéster. As unidades produtivas de PET, localizadas em Inglaterra (capacidade de 150.000 tons) e na Turquia (capacidade de 130.000 tons), possuem unidades de produção de PTA e DMT (Dimetiltereftalato) respectivamente, de modo a garantir as necessidades em termos de matéria-prima. As restantes localizações (Espanha, França e Alemanha) dedicam-se à produção de fibras de poliéster. A Wellman, com uma capacidade instalada de 50.000 tons na Holanda tem também interesses na produção de fibras (principalmente a partir de PET reciclado). Em França, a CEP (Compagnie Europeenne de Polyester) – Tergal Fibres, possui uma capacidade produtiva anual de 65.000 tons. O Grupo Mossi & Ghisolfi (M&G), que após a aquisição dos negócios da área do PET à Shell totaliza a nível global uma capacidade produtiva de 1.405.000 tons, detém, no continente europeu, três unidades em Itália com uma capacidade de aproximadamente 360.000 tons, duas das quais produzem também pré-formas. Na Grécia, o único produtor, a Volos PET (integrada no grupo Frigoglass) possui uma capacidade instalada de 60.000 tons.

3.1.3.2. FIBRAS

Já no caso das fibras, a Selenis possui, no mercado português, uma quota de 90% na indústria laneira, 65% na indústria algodoeira e de 20% na indústria dos não-tecidos.

A concorrência mais forte na área das fibras faz-se sentir por parte da antiga detentora da Selenis: a Trevira. O grupo Trevira (integrado no grupo Reliance) está presente na Europa com unidades produtivas na Alemanha (três unidades), Dinamarca e Bélgica.

¹¹ Resultado da primeira fase da produção de garrafas de PET, através de um processo de moldação por injeção. A pré-forma, uma espécie de tubo de ensaio, passa por um processo de estiragem e sopro, dando origem à garrafa em PET.

Os restantes concorrentes presentes no mercado português são já conhecidos da área de PET. A Tergal, com uma capacidade produtiva anual de 40.000 tons, a Nurel, que produz 16.000 tons por ano e o grupo La Seda de Barcelona, com uma produção anual de 35.000 tons.

Mas para além das unidades mencionadas, que estão localizadas no continente europeu, grande parte da concorrência surge do mercado asiático. Para além da concorrência directa das empresas asiáticas, o mercado enfrenta outra ameaça: a deslocalização das empresas transformadoras para a Europa de Leste, Turquia e Norte de África.

Assiste-se neste momento, no mercado europeu, a um desinvestimento no mercado das fibras, verificando-se o encerramento de algumas unidades (Montefibre) e a redução de produção noutras, nomeadamente na Catalana e na Tergal.

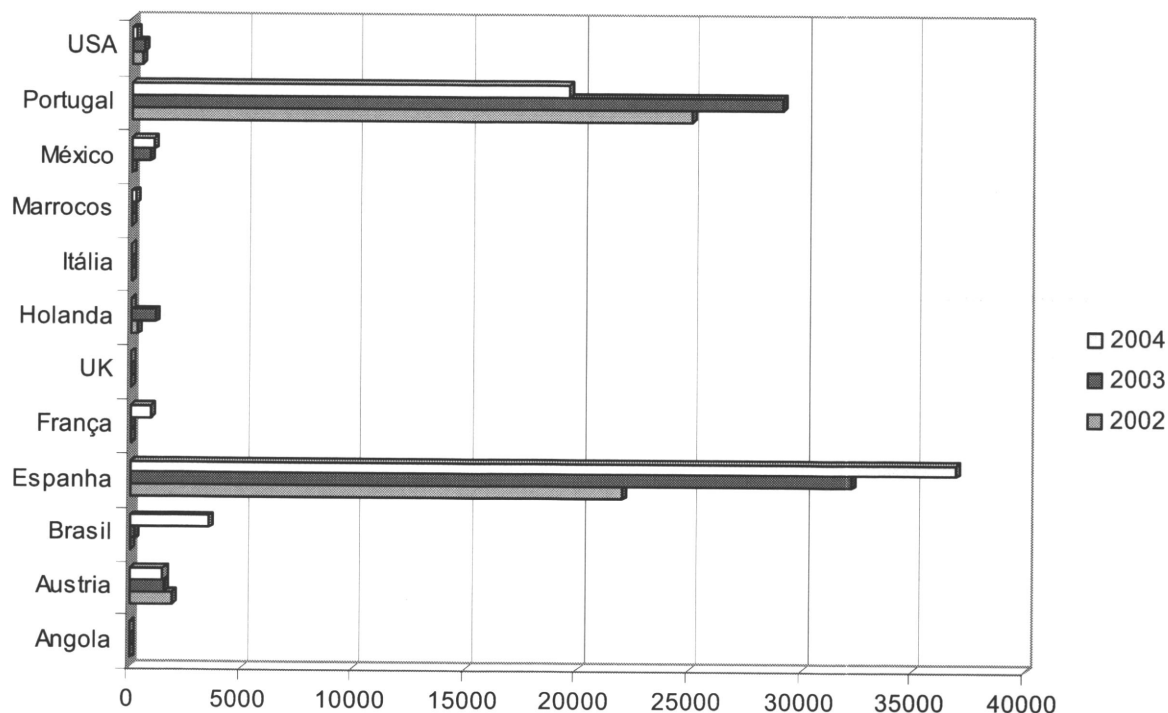
Por outro lado, com o aumento dos preços do poliéster, a indústria têxtil tende a substituí-lo por outros materiais, nomeadamente pelo algodão (principalmente no caso dos não-tecidos).

3.1.4. CLIENTES

3.1.4.1. PET

Os clientes de PET situam-se maioritariamente na Península Ibérica. No gráfico 3.25 podemos ver a evolução das vendas de PET, entre 2002 e 2004, onde é óbvio o peso do mercado ibérico.

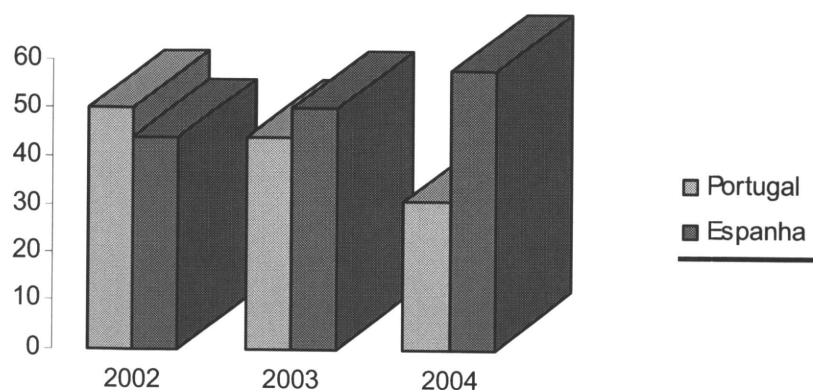
Gráfico 3.25 - Vendas PET 2002-2004



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

No gráfico 3.26 podemos ver a percentagem que o mercado ibérico representa nas vendas de PET da empresa, notando-se um aumento do peso do mercado espanhol. A justificação para tal facto prende-se com a dimensão e com a própria estrutura dos mercados: o mercado português de transformadores de PET caracteriza-se pela existência de uma empresa de grande dimensão (que representa praticamente 50% do mercado nacional), com um consumo de cerca de 30.000 tons de PET anuais e um conjunto de transformadores de média (cerca de 15.000 tons de consumo anual) e pequena dimensão (consumo de cerca de 10.000 tons ou inferior). Por outro lado, o mercado espanhol apresenta uma estrutura mais equilibrada em termos de transformadores, não apresentando riscos tão elevados (em termos de dependência e de risco económico) para os fornecedores.

Gráfico 3.26 - Vendas PET - Mercado Ibérico (%)



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Efectuando uma análise aos clientes que representam 80% das vendas de PET da Selenis entre os anos de 2002 e 2004 (ver quadros 3.3 a 3.5), confirma-se a importância do mercado ibérico na actividade da empresa: os clientes com maior representatividade são portugueses e espanhóis.

Quadro 3.3 - Vendas 2002 (%)

Neoplástica - Ind. de Plásticos, SA	22.2	PT
Plastikit - Fab. de Plásticos, Lda	10.8	PT
Caiba, SA	9.0	ES
Resilux Ibérica Packaging, SA	8.6	ES
Neoplastica Espana, SA	8.2	ES
Refrescos de Sur Europa, SA	6.4	ES
Greiner Bio-One, GmbH	5.1	AT
Aquaplasticos, SA	3.1	ES
Gepack, SA	2.2	PT
Aceites del Sur, SA	1.7	ES
Packex, SL	1.6	ES
Águas das Caldas Penacova, Lda.	1.5	PT

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Quadro 3.4 - Vendas 2003 (%)

Neoplástica - Ind. de Plásticos, SA	20.5	PT
Neoplastica Espana, SA	17.4	ES
Plastikit - Fab. de Plásticos, Lda.	10.3	PT
Resilux Ibérica Packaging, SA	5.9	ES
Caiba, SA	5.7	ES
Silita, SL	5.0	ES
Tecnopet, SA	3.0	ES
Greiner Bio-One GmbH	2.8	AT
Catalana de Polimers, SA	2.3	ES
Aquaplasticos, SA.	2.3	PT
Quimidroga Plasticos, SA	2.1	ES
Amcor PET Packaging Iberia, SA	2.1	ES
Águas das Caldas de Penacova, Lda.	1.3	PT

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Quadro 3.5 - Vendas 2004 (%)

Neoplástica - Ind. de Plásticos, SA	21.4	PT
Neoplastica Espana, SA	16.5	ES
Caiba, SA	8.2	ES
Tecnopet, SA	7.1	ES
Resilux Ibérica Packaging, SA	6.7	ES
Silita, SL	5.9	ES
Greiner Bio-One, GmbH	2.9	AT
Águas das Caldas de Penacova, Lda.	2.3	PT
Balneario y Aguas de Solan de Cabra	2.2	ES
Gepack - Emp. Transf. de Plásticos, SA	2.1	PT
Envases de Plastico, SA	1.8	ES
Quimidroga Plasticos, SA	1.7	ES
FSP, SA	1.7	ES

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Como se pode comprovar nos quadros apresentados a estrutura dos principais clientes PET sofreu poucas alterações nos últimos anos: o principal cliente, a Neoplástica (produtora de filmes PET para embalagens) mantém nestes três anos uma percentagem sempre próxima dos 20%. Em 2004 os três principais clientes foram responsáveis por 46,1% das vendas de PET. De notar em 2004 a ausência de um dos

principais clientes dos anos anteriores: Plastikit. Esta empresa faz parte do grupo Logoplaste (o maior produtor de embalagens plásticas em Portugal). A ausência de vendas a este cliente justifica-se pelo facto de o mesmo exigir preços abaixo dos níveis mínimos suportáveis o que não era comportável para a Selenis. A não renovação de contrato com a Logoplaste teve como consequência um impacto positivo na procura de novos clientes, mercados e aplicações – as vendas em Espanha aumentaram 23% comparativamente ao ano anterior.

A análise efectuada até este ponto referiu apenas as vendas das unidades localizadas em Portugal. No que se refere à unidade localizada em Itália, o principal destino do PET aí produzido é o próprio mercado italiano, sendo o restante encaminhado para França, Alemanha, Áustria e Países de Leste.

Quadro 3.6 - Vendas PET Selenis Itália 2004 (%)

Nestle	18.3	IT
Plasco	17.5	IT
Gardaplast	12.5	IT
Tombacco	11.1	IT
San Benedetto	9.8	IT
Alpla	4.9	IT
AMB	3.0	IT
Pizzorni	2.8	IT

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Efectuando uma análise dos clientes por tecnologia, destacam-se os clientes que utilizam o processo de transformação por injeção – estiragem – sopro (processo normalmente utilizado para a produção de garrafas)¹², que representam cerca de 69% das vendas no mercado português, 89% no mercado italiano e aproximadamente 90% no mercado espanhol. A tecnologia da extrusão, utilizada basicamente para a produção de filme de PET (que tem como aplicação a produção de embalagens alimentares tipo tabuleiro) ou de monofilamentos (fios e redes de pesca, por exemplo), tem um peso menor: cerca de 30% em Portugal, 10% em Espanha e 11% no mercado italiano. O grupo com menor representatividade, apenas presente no mercado português, é o que utiliza como tecnologia a moldagem para a produção de expositores.

Os clientes que utilizam a tecnologia de transformação por injeção – estiragem – sopro podem ser subdivididos consoante o tipo de embalagem que produzem, sendo

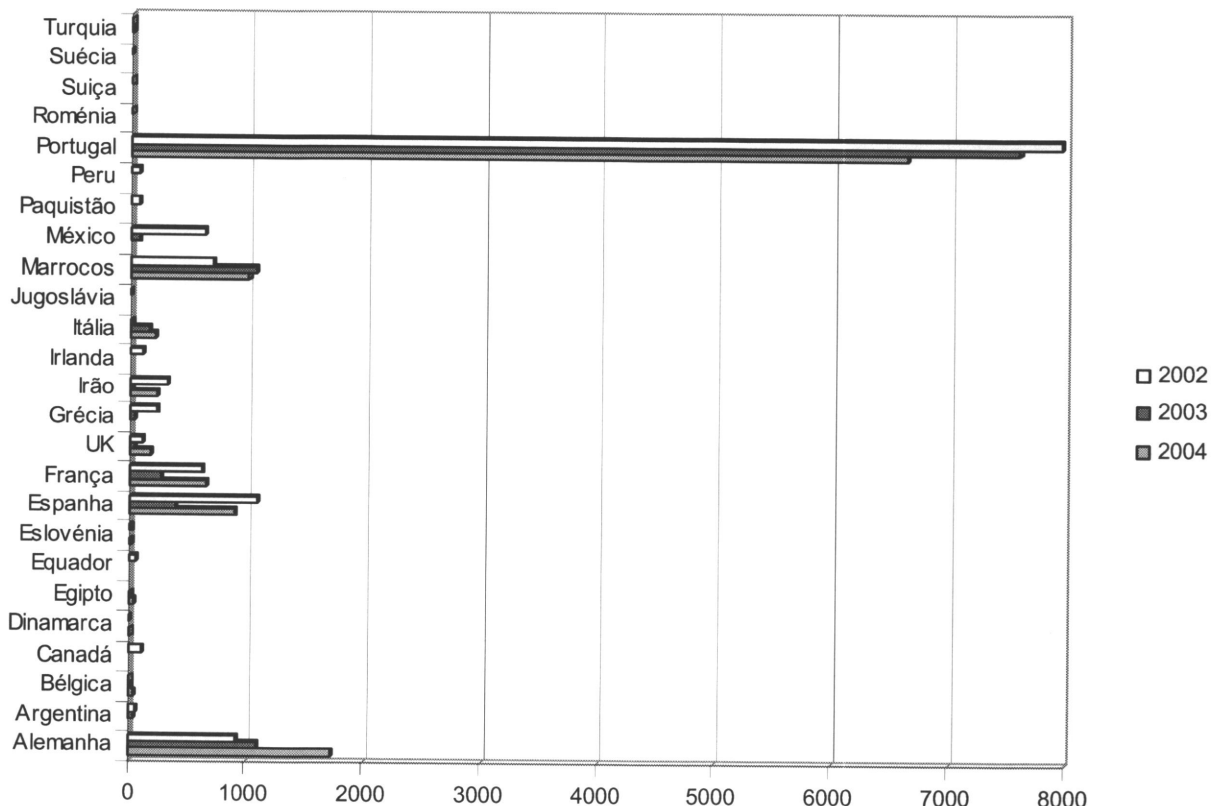
¹² Para uma explicação detalhada do processo, ver anexo III.

os subsegmentos mais importantes os das águas, CSD, óleos alimentares, leite (no mercado italiano) e embalagens “por medida” (embalagens com formatos específicos, produzidas em pequenas quantidades). O mercado das águas é o mais representativo, absorvendo cerca de metade do material produzido.

3.1.4.2. FIBRAS

No caso das fibras os mercados encontram-se mais dispersos em termos geográficos, como podemos verificar no gráfico 3.27. No entanto, é o mercado nacional o principal destino da fibra produzida na Selenis.

Gráfico 3.27 - Vendas Fibras 2002-2004



Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Através da análise aos clientes que representam 80% das vendas da Selenis, em termos de fibras, entre os anos de 2002 e 2004 (ver quadros 3.7 a 3.9), pode comprovar-se o peso do mercado nacional nesta área.

Quadro 3.7 - Vendas 2002 (%)

Fábrica Têxtil Riopele, SA	19.4	PT
Paulo de Oliveira, SA	14.5	PT
Reinhard Strauss, GmbH	6.6	DE
Fidar - Fiação de Gondar, Lda	5.9	PT
Sampaio Ferreira & CA., Lda	4.3	PT
Arteva Specialties S. de R.L. de C	4.0	FR
Antero Brancal & Filhos, Lda	3.3	PT
Beiralã - Lanifícios, SA	3.1	PT
Soc. I. Pesadas Ipetex, SA	3.0	PT
Fanafel, Lda.	2.4	PT
Fifitex, Lda.	2.1	PT
Hilaturas Llaudet, SA	2.0	ES
Nova Penteação e Fiação	1.9	PT
Recutex, Lda	1.8	PT
Filbo, SA	1.7	FR
ETS Willefert	1.5	FR
Filature et Teinture de Lavelanet	1.2	FR
Fino's	1.1	PT

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Quadro 3.8 - Vendas 2003 (%)

Fábrica Têxtil Riopele, SA	21.2	PT
Paulo de Oliveira, SA	14.9	PT
Sefita	9.2	MA
Reinhard Strauss, GmbH	7.5	DE
Fidar - Fiação de Gondar, Lda	4.5	PT
Recutex, Lda	4.2	PT
Beiralã - Lanifícios, SA	4.0	PT
Fanafel, Lda	3.2	PT
Soc. I. Pesadas Ipetex, SA	3.0	PT
Antero Brancal & Filhos, Lda	2.9	PT
Fifitex, Lda.	2.0	PT
A Penteadora, SA	1.7	PT
Mundifios, SA	1.4	PT

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Quadro 3.9 - Vendas 2004 (%)

Fábrica Têxtil Riopele, SA	19.4	PT
Paulo de Oliveira, SA	10.1	PT
Sefita	8.7	MA
Reinhard Strauss, GmbH	7.7	DE
A Penteadora, SA	5.5	PT
Fanafel, Lda	4.0	PT
Soc. I. Pesadas Ipetex, SA	3.6	PT
Freudenberg Vliesstoffe	3.4	DE
Beiralã - Lanifícios, SA	2.5	PT
Wattex NV SA	2.3	NL
Rubi Industrial, SA	2.2	ES
Tessimax, SA	1.8	PT
Fifitex, Lda.	1.7	PT
Sampaio Ferreira, Lda.	1.5	PT
Fidar - Fiação de Gondar, Lda	1.3	PT
Recutex, Lda	1.3	PT
Rodome, Lda	1.2	PT
Antero Brancal & Filhos, Lda	1.1	PT
Freudenberg Espana, SA	1.1	ES

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Os dois principais clientes de fibras da Selenis, duas das maiores empresas têxteis nacionais (ver anexo IV), mantiveram a sua posição ao longo dos últimos anos, tendo sido responsáveis por 29,5% das vendas de fibras da Selenis em 2004. São já visíveis os resultados da procura de novos mercados, com o aumento de importância de clientes provenientes de Marrocos e da Alemanha, por exemplo.

É também importante efectuar uma análise dos clientes segundo o seu ramo de actividade. Deste modo, temos a indústria algodoeira, a indústria laneira e a indústria dos não tecidos¹³. A indústria algodoeira representa cerca de 46% do mercado, sendo composta, basicamente, por empresas que se dedicam à confecção de vestuário e de têxteis-lar, numa óptica de *commodities*, isto é, empresas que produzem peças indiferenciadas e de forma massificada. O sector laneiro, representando 12% do mercado, tem também a sua maior expressão no sector do vestuário, mas de uma forma mais especializada, através da produção de peças com design, comercializadas com marca própria. O sector dos não-tecidos, com um peso de 42%, é composto pela produção de têxteis-lar (enchimentos), de têxteis técnicos principalmente para o sector

¹³ Tecidos que não são obtidos a partir de um processo normal de tecelagem, isto é, não possuem teia nem trama.

automóvel (filtros, estofos, isolamentos, etc.), de vestuário (malhas polares) e aplicações médicas.

3.1.5. FORNECEDORES

As matérias-primas são um factor chave no mercado do poliéster, o que se justifica pelo facto de serem ambas (neste caso o PTA e o MEG) derivadas do petróleo. A competitividade do mercado é pois fortemente afectada pela volatilidade da indústria mundial do petróleo. Influenciado por factores como: agitações político-sociais, guerras, fenómenos meteorológicos e o crescente aumento do consumo (principalmente para a produção de combustíveis), o preço do crude atingiu ao longo dos últimos anos valores extremamente elevados.

O peso que as matérias-primas representam na empresa é pois muito elevado, quer em termos de valor, quer em termos de estrutura – a eventual falta de matéria-prima tem como consequência a paragem total da unidade, o que tem implicações graves ao nível dos custos.

Assim, são estabelecidos contratos plurianuais com fornecedores, tanto no caso do PTA como no caso do MEG, de modo a garantir o fornecimento regular e atempado. Como foi já mencionado, não existem no mercado português fornecedores de matéria-prima para a indústria de poliéster. Os fornecimentos contratuais da Selenis têm origem em Inglaterra (PTA) e Espanha (PTA e MEG).

A existência dos referidos contratos não invalida a compra de matérias-primas no mercado *spot* quando a situação o justifica, ou seja, quando surgem no mercado oportunidades de adquirir matéria-prima a um fornecedor não regular, a um preço mais reduzido, com um nível de qualidade aceitável e existe capacidade de receber e consumir a mesma. Normalmente, as compras esporádicas têm origem no mercado asiático.

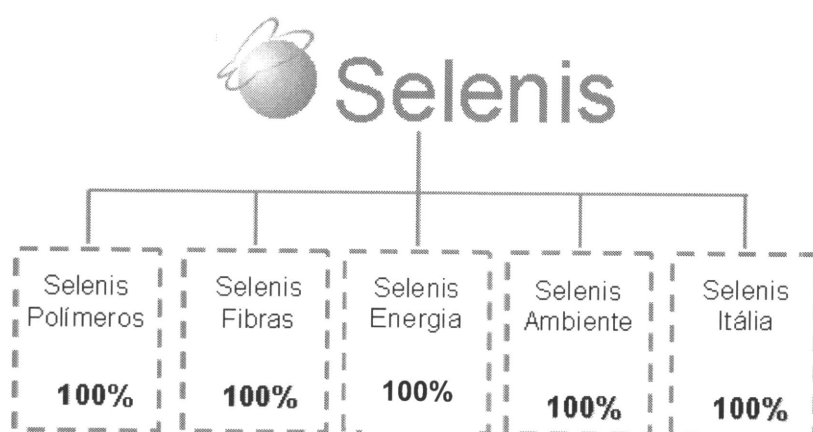
3.2. A EMPRESA

3.2.1. IDENTIFICAÇÃO E APRESENTAÇÃO

O grupo Selenis SGPS, com sede em Portalegre – Portugal – é constituído por 5 empresas:

- Selenis – Indústria de Polímeros
 - Produção e comercialização de polímeros de poliéster (PET) para a indústria de embalagem;
- Selenis Fibras
 - Produção e comercialização de fibras de poliéster;
- Selenis Ambiente
 - Reciclagem de embalagens PET pós-consumo;
- Selenis Energia
 - Produção de energia a partir da cogeração do gás natural
- Selenis Italia
 - Produção e comercialização de polímeros de poliéster (PET) para a indústria de embalagem

Figura 3.2 - Estrutura Selenis SGPS



Fonte: Dados Selenis

Com esta estrutura, a Selenis pretende ser líder no mercado do poliéster, investindo na qualidade, na investigação e na expansão dos seus negócios.

A Selenis apresenta como missão a satisfação das necessidades dos seus clientes, através do fornecimento de produtos de qualidade superior ao mais baixo custo possível, respeitando as normas ambientais e de segurança, visando assim a obtenção de um elevado grau de satisfação de accionistas, colaboradores e comunidade em geral.

A Selenis SGPS tem como principal accionista o grupo Imatogil (IMG) – 58% do capital social. Os restantes accionistas são o banco ING Barings (24%) e a sociedade de capital de risco Ibersuizas (15%).

3.2.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A actual Selenis foi constituída em 18 de Junho de 1964, como joint venture entre a ICI e o grupo Finos. Assumindo a designação de Finicisa – Fibras Sintéticas SARL iniciou a produção de fibras de poliéster em 1966, com o objectivo de fornecer as indústrias nacionais de lanifícios. É essa portanto a razão para o aparecimento de uma indústria deste género no interior do país: aproximar a fonte de matérias-primas das indústrias têxteis nacionais, principalmente da empresa Finos, também localizada em Portalegre.

A capacidade inicial de 4.500 tons/ano foi sucessivamente aumentada para abranger também as indústrias algodojeiras (em 1970 contava já com uma capacidade produtiva de 10.000 tons/ano).

Em 1976 a Finicisa iniciou a produção de polímero têxtil. Deixa assim de estar dependente do parceiro ICI (em termos de matéria-prima para a produção de fibras). Neste ano a capacidade produtiva de fibras de poliéster aumenta para 24.000 tons/ano.

Em 1986 a unidade possuía uma capacidade produtiva de 36.000 tons/ano e em 1987 inicia a produção de fibras de alta tenacidade, destinadas à indústria algodojeira (capacidade total: 38.000 tons/ano).

Os desenvolvimentos e melhoramentos sucessivos justificam-se pelo crescimento que a indústria têxtil apresenta, nesta altura, no mercado português e que potenciam também o crescimento da Finicisa.

Em 1988 começou a produzir resinas PET para a indústria de embalagem com uma capacidade inicial de 2.400 tons/ano. Dando prioridade ao mercado nacional

(indústrias têxteis e fabricantes de embalagens), a empresa realizou sucessivos investimentos em aumento de capacidade e melhoria dos processos.

Em 1990 a Finicisa foi adquirida pela Hoechst Portuguesa, passando a designar-se Hoechst Fibras. Neste ano a capacidade produtiva de resinas PET aumentou para 5.000 tons/ano e teve início a produção de pré-formas PET (entretanto já descontinuada).

No ano de 1997 a empresa obtém a certificação através da norma ISO9002¹⁴.

Em Novembro de 1998, como consequência da reestruturação do grupo Hoechst, passa a denominar-se Trevira Fibras.

Ao ser integrada num grande grupo internacional, o já existente contacto com os mercados internacionais aumenta substancialmente. Os produtos passam a ser comercializados com marca própria: Trevira para as fibras e Polyclear para o PET. Tal não significa, no entanto, que a empresa se tenha, nesta altura, tornado uma empresa global. A estratégia de marketing é definida para o grupo e de forma institucional, não existindo qualquer planeamento a este nível em termos locais. A unidade de Portalegre é, meramente, uma unidade produtiva.

Em 2002 na sequência da aquisição pelo Grupo Imatosgil, assume a denominação actual: Selenis.

Na sequência desta operação e contrariamente ao sucedido em casos anteriores, as alterações efectuadas não se limitam à estrutura accionista e à denominação da empresa. Surge, pela primeira vez, uma Direcção de Marketing e o posicionamento da empresa é alterado. Face às dificuldades sentidas pelo sector têxtil europeu (em muito devidas ao aumento da concorrência asiática) e sem a posse de uma marca forte no sector como era a Trevira, a unidade produtiva de fibras de poliéster (consumidora de mão-de-obra intensiva) sofre uma redução e uma reestruturação. Investe-se no desenvolvimento de novos tipos de fibras e na utilização de novos materiais (PET reciclado) para a sua produção. Mas a aposta é maioritariamente no PET.

Já em 2003 a capacidade produtiva de PET atinge as 70.000 tons/ano com a introdução de uma unidade SSP (Solid State Polymerization). Neste ano, a empresa efectua a transição da norma ISO9002 para a ISO9001 versão 2000. Com a obtenção

¹⁴ ISO é um referencial internacional de qualidade. As normas ISO certificam a qualidade do processo produtivo da empresa.

da licença ambiental tem também início o processo de certificação ambiental (ISO14000).

Em 2004 é inaugurada a unidade de reciclagem de embalagens PET. Única no país, recebe todas as embalagens pós consumo recolhidas através do sistema de recolha selectiva (ecopontos). A reciclagem destas embalagens permite a obtenção de matéria-prima para a unidade de produção de fibras e para a produção de novas embalagens.

Ainda durante o ano de 2004 é concretizada a aquisição da Aussapol Spa em Itália. Situada em St. Giorgio di Nogaro (Udine), esta empresa foi criada em 1990 como parte da Divisão Química do Grupo Radici. Com uma capacidade global de 160.000 tons, é composta por duas unidades fabris, uma das quais produz, para além da resina PET, polímeros técnicos para as mais variadas aplicações.

O ano de 2005 é de consolidação para o grupo Selenis SGPS. Com a cisão das duas actividades principais (a produção de polímeros PET e de fibras de poliéster) surgem duas empresas com identidade jurídica própria: a Selenis – Indústria de Polímeros, SA e a Selenis Fibras, Lda. A estas juntam-se a Selenis Energia, Lda. (produção de energia a partir da cogeração com gás natural), a Selenis Ambiente, Lda. (reciclagem de embalagens PET pós-consumo) e a Selenis Italia, Spa (antiga Aussapol Spa) na formação do grupo Selenis SGPS.

No anexo V é apresentada uma cronologia da história da empresa.

3.3. SITUAÇÃO ACTUAL

3.3.1. ECONÓMICA E FINANCEIRA

Operando num mercado com concorrência acrescida e cada vez mais global, a Selenis reforçou as suas capacidades internas e a sua presença no mercado europeu.

Esta melhoria das capacidades e performances da unidade de Portalegre, foi também o ponto de partida para a nova identidade europeia que a Selenis procura alcançar, através de uma estratégia de liderança do mercado europeu.

Estando presente num mercado cada vez mais global, os dados apresentados são também consequência de uma série de factores que influenciaram os mercados mundiais:

- Em 2004, o petróleo atingiu preços recorde, tendo sido este um período relativamente severo em termos de fenómenos meteorológicos com forte impacto neste sector, nomeadamente na operacionalidade das refinarias e num incremento das necessidades de consumo;
- O mercado energético mundial foi surpreendido pela elevada procura de petróleo pela China e o Médio Oriente continuou a caracterizar-se por alguma volatilidade na capacidade de fornecimento;
- O preço do crude terminou em 2004 dois terços acima do valor do início do ano. Estes valores recorde, encontram justificação nos níveis muito baixos de stocks nos Estados Unidos, o maior consumidor mundial, representando cerca de 20% do consumo; na incerteza sobre o fluxo de exportações de crude do Iraque, devido à agitação político-social provocada pela guerra; nos danos provocados na costa do Golfo e em instalações offshore depois dos furacões Charley, Frances e Ivan; no inesperado consumo mundial, particularmente pela China; no constrangimento de capacidades na cadeia de valor (a montante, a jusante e de transportes);
- O valor ascendente do crude potenciou o preço de outros produtos petrolíferos, como por exemplo a gasolina, atingindo um valor recorde de 206.4 cêntimos por galão em Maio de 2004. Produtos petroquímicos, como o etileno, os xilenos e o propileno, estando no início da cadeia petroquímica tornaram-se extremamente voláteis.

Apesar das flutuações de preços e das conjunturas económicas no mercado do PET, a tendência global mantém-se, uma vez que o PET continua a ganhar importância no “*packaging mix*” das empresas embaladoras. É apontado como um dos materiais de embalagem do futuro.

As vendas de PET atingiram no último ano em análise (2004) um volume de 64.705 toneladas, tendo registado um decréscimo de 2% relativamente ao ano anterior. Este decréscimo surge na sequência da opção pela venda apenas de produção própria. Ou seja, apesar de ter existido um aumento de capacidade produtiva, o facto de não terem existido vendas de *trading* provocou uma quebra nas vendas. O volume de vendas ficou 5% abaixo do orçamento.

Para esta evolução contribuiu a queda de 33% das vendas no mercado doméstico (Portugal), associada à não renovação de um contrato de grande volume. Este facto

teve um impacto positivo na motivação da procura de novos clientes, mercados e aplicações. As vendas em Espanha aumentaram 23% comparativamente ao ano anterior.

Em matéria de preços, em 2004 a procura de polímero permitiu o aumento no primeiro trimestre. No segundo trimestre, a oferta de polímero foi superior ao previsto, provocando uma estagnação dos preços. No terceiro trimestre, os preços reflectiram o aumento da oferta na Europa, especialmente de produtores do leste que ofereceram preços mais baixos. A partir do terceiro trimestre, iniciou-se uma recuperação dos preços.

Em 2004 a procura de produtos petroquímicos manteve a tendência crescente evidenciada em 2003, especialmente no terceiro trimestre. A procura global foi alavancada pela crescente procura Chinesa, cuja indústria têxtil assistiu a um crescimento notável em 2004, à semelhança de 2003.

Com a eliminação das quotas à importação, com efeito desde Janeiro de 2005, prevê-se que a China e a Índia dominem o mercado mundial de produtos têxteis e vestuário,

A desvalorização do Dólar Americano relativamente ao Euro colocou a indústria petroquímica Europeia num patamar de competitividade relativamente frágil. O Dólar Americano desvalorizou-se, em relação à moeda comum Europeia, desde 2002 cerca de 40%. A fragilidade da moeda Norte Americana tornou os produtos Europeus mais caros, limitando assim a possibilidade de aumento de preços no mercado doméstico. No entanto, o Dólar relativamente fraco reduziu os custos das matérias-primas dos *crackers* Europeus, possibilitando assim, embora sazonalmente, alguma manutenção de margens.

Em termos globais, quer pelo facto de alguns produtos na cadeia de valor se apresentarem com uma oferta inferior à procura, quer por algum abrandamento da procura Europeia, quer pela excessiva e súbita procura Chinesa, as matérias primas cotaram-se nos mercados internacionais a preços elevados, desde o etileno, os xilenos, o paraxileno, o metaxileno e mesmo o PTA e o MEG.

Conforme se pode verificar, alguns destes factores apresentam uma influência mais positiva no sector e outros menos positiva. De uma forma geral, espera-se que o mercado Europeu de PET tenha uma tendência relativamente positiva, especialmente pelo aumento de capacidades instaladas de matérias primas para a indústria do poliéster, estabilizando o preço das mesmas.

Para efectuar a análise económico-financeira da empresa, optou-se por determinar um conjunto de indicadores e rácios económico-financeiros que permitissem avaliar e interpretar a situação e evolução recente da empresa.

Quadro 3.10 – Evolução das Vendas
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
69 840	91 379	84 120

Fonte: Dados Selenis

Como se observa no quadro 3.10, a evolução das vendas (de PET e fibras) da Selenis não tem sido constante, uma vez que apresentou um crescimento de 32,74% do ano de 2002 para 2003 – altura em que se deu a passagem de Trevira Fibras para Selenis – para no ano seguinte apresentar um decréscimo de 7,94% no crescimento das suas vendas.

Considerando alguns dos indicadores a seguir apresentados, poderá dizer-se que a Selenis evoluiu de uma situação de mais vendas para uma de melhores vendas.

Quadro 3.11 – Evolução dos Resultados Líquidos
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
300	-1 648	982

Fonte: Dados Selenis

Na evolução dos lucros apresentada no quadro 3.11, incluem-se os resultados extraordinários e considera-se o valor líquido de impostos.

Os resultados aqui apresentados, resultam da reestruturação da empresa, em virtude da nova estrutura accionista, bem como dos investimentos que foram feitos em 2002 na construção da nova unidade de produção em contínuo (SSP) e da nova unidade de reciclagem, que se apresentam como os principais responsáveis para uma inversão do sinal dos resultados em 2003.

O ano de 2004 caracteriza-se por uma recuperação dos lucros da empresa, uma vez que o resultado líquido da empresa teve um aumento de 2 630 milhares de euros, resultantes de um impacto menor dos investimentos. Comparativamente a 2002, a Selenis apresentou um crescimento de 227% nos seus lucros.

Quadro 3.12 – Evolução do Valor Acrescentado Bruto
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
13 474	15 000	14 534

Fonte: Dados Selenis

Conforme se observa no quadro 3.12 e tal como esperado, o contributo da empresa para a produção nacional apresenta um decréscimo em 2004, resultantes dos factores anteriormente mencionados.

Quando calculado o contributo da empresa para a economia por cada euro vendido, nos três anos em análise, apenas se verifica um ligeiro decréscimo em 2003, iniciando-se a recuperação em 2004, como se observa no Quadro 3.13.

Quadro 3.13 – Evolução da Relação VAB/Vendas

2002	2003	2004
20,29%	16,41%	17,27%

Fonte: Dados Selenis

O resultado financeiro obtido com a actividade normal da empresa, inclui os resultados operacionais e financeiros, apresentando-se 2003 como o ano mais negativo para a Selenis no período em apreço, (veja-se quadro 3.14).

De facto, se tivermos em conta a rentabilidade das vendas, para os três anos em análise a empresa apenas apresenta uma contribuição negativa por cada euro vendido

no ano de 2003 (-2,10%). Em 2002 e 2004, o lucro da empresa por cada euro vendido é de 1,71% e 2,48%, respectivamente.

Quadro 3.14 – Evolução dos Resultados Correntes
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
1 180	-1 928	2087

Fonte: Dados Selenis

A melhoria dos resultados recentes da empresa é ainda mais evidente quando não se considera a componente extraordinária daqueles, (veja-se quadro 3.14).

O capital próprio da empresa, após o decréscimo no ano de 2003, surge em recuperação no ano de 2004, como se observa no quadro 3.15.

Esta situação não prejudicou a rentabilidade do capital próprio, a qual após a queda de 2003 (-10,32%), permite uma recuperação para 4,65 % em 2004. Em 2002, esse valor foi de 1,12%.

Quadro 3.15 – Evolução do Capital Próprio
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
26 638	15 963	21 095

Fonte: Dados Selenis

O Activo da Selenis apresenta um crescimento interessante em 2004, fruto de um esforço de investimento, após um ligeiro decréscimo no ano de 2003 (veja-se quadro 3.16). A mesma situação surge, quando analisado o activo circulante da empresa (veja-se quadro 3.17).

Quadro 3.16 – Evolução do Activo
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
67 226	64 111	82 129

Fonte: Dados Selenis

Quadro 3.17 – Evolução do Activo Circulante
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
46 836	41 659	51 417

Fonte: Dados Selenis

A taxa de retorno dos capitais investidos na empresa mostra-se positiva em 2002 (0,44%) e em 2004 (1,19%), embora em 2003 a rentabilidade do activo tenha apresentado um valor negativo de 2,57%.

Quadro 3.18 – Evolução do Passivo Total
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
40 588	48 147	61 034

Fonte: Dados Selenis

As dívidas da empresa têm tido um crescimento constante, como se verifica no quadro 3.18, em virtude do aumento de endividamento para fazer face aos investimentos da empresa.

A capacidade da empresa para satisfazer os compromissos de longo prazo está em recuperação desde 2003, apresentando valores de 33,15% nesse ano e de 34,56% em 2004, após a diferença acentuada comparativamente com 2002, onde apresentou uma solvabilidade de 65,63%.

Quadro 3.19 – Evolução do Passivo Circulante
(Valores em milhares de euros)

2002	2003	2004
33 603	42 497	54 637

Fonte: Dados Selenis

O passivo circulante da Selenis apresenta-se dentro do esperado, tendo em conta a situação já descrita, (veja-se quadro 3.19).

Quadro 3.20 – Evolução da Liquidez Geral

2002	2003	2004
139,38%	98,02%	94,10%

Fonte: Dados Selenis

No que respeita à liquidez geral da empresa, este rácio indica uma capacidade satisfatória da Selenis em fazer face aos compromissos de curto prazo, uma vez que se mantém próximo do valor de referência (1) normalmente considerado como indicador de equilíbrio financeiro da empresa, (veja-se quadro 3.20).

A Selenis apresenta para os anos em análise os valores de 113,15% (2002), 83,04% (2003) e 77,24% (2004), no que respeita à liquidez reduzida, se excluirmos da análise as existências, uma vez que se caracterizam por baixo grau de liquidez.

A participação de capitais alheios no financiamento da empresa, sofreu um aumento de cerca de 15% de 2002 para 2003, mantendo-se semelhante em 2003 e 2004, como se observa no quadro 3.21.

Quadro 3.21 – Evolução do Endividamento

2002	2003	2004
60,37%	75,09%	74,31%

Fonte: Dados Selenis

Quando analisada a produtividade, verifica-se que a eficiência da Selenis na utilização dos seus recursos humanos sofreu uma ligeira redução em 2004, como se observa no quadro 3.22.

A Selenis apresenta, para os três anos em estudo 220, 237 e 246 funcionários ao seu serviço em 31 de Dezembro de 2002, 2003 e 2004, respectivamente. O aumento de colaboradores – apesar da saída de cerca de 30 elementos (ver ponto 3.3.4.) – surge na sequência da entrada em funcionamento da unidade de reciclagem. O facto de a mesma se encontrar em fase de arranque – não produzindo ao nível máximo de capacidade – aliado ao aumento do número de colaboradores, justifica a quebra de produtividade.

Quadro 3.22 – Evolução da Produtividade

2002	2003	2004
61,245	63,291	59,081

Fonte: Dados Selenis

3.3.2. COMERCIAL E DE MERCADO

3.3.2.1. PET

O PET continua, apesar das flutuações de preços e das conjunturas económicas, a afirmar-se no mercado europeu como o material líder nas aplicações de embalagem, sendo apontado como um dos materiais de embalagem do futuro. A actuação comercial da Selenis nesta área centra-se em três eixos principais:

- Manutenção dos níveis de rentabilidade;
- Procura de formas inovadoras de vendas;
- Fidelização e alargamento do leque de clientes.

Na óptica de estabelecimento de parcerias foram efectuados contratos plurianuais, com o objectivo de reduzir o impacto das flutuações de preços e obter uma melhor gestão ao nível das encomendas.

Em termos de preços, os anos de 2003 e 2004 apresentaram uma evolução irregular, fruto, não só, das variações dos preços das matérias-primas, mas também dos aumentos de oferta (por parte principalmente do mercado asiático).

Considerações

Face à previsão actual de que o crescimento do PET se manterá, bem como a preferência pelo mesmo face aos restantes tipos de plásticos por parte dos embaladores, o investimento no aumento de capacidade é pois óbvio.

Por outro lado, uma maior capacidade em termos de produção implica também um maior consumo de matéria-prima, o que, em termos da indústria de poliéster é um factor importante: uma empresa com um elevado consumo de PTA e de MEG possui um maior poder negocial junto dos seus fornecedores e pode aproveitar as economias de escala resultantes desse maior consumo.

Face às alternativas existentes: aumento da capacidade produtiva na unidade de Portalegre ou a aquisição de unidades já instaladas, a opção recaiu na segunda possibilidade (embora tenham sido também efectuados alguns investimentos na unidade portuguesa). Tal facto é justificado pelo elemento distribuição. Ou seja, apesar de o mercado europeu ser relativamente pequeno, o transporte de PET a partir de determinadas distâncias não é rentável. A dispersão da localização das diferentes unidades produtivas torna-se assim uma mais-valia, permitindo rentabilizar o transporte do material, otimizando a logística do mesmo.

Uma outra aposta em termos de PET é o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de novas embalagens e de novas aplicações em sectores “não tradicionais”. É o caso do desenvolvimento de uma embalagem para equipamentos de telecomunicações e de uma embalagem para vinho, entre outras.

Estes novos desenvolvimentos, efectuados em conjunto e estreita colaboração com os transformadores e com os embaladores têm sempre como objectivo a promoção e divulgação das vantagens que o PET apresenta enquanto material para embalagens: a sua resistência, transparência, brilho e, principalmente, a sua reciclabilidade. Esta última característica é cada vez mais tida em conta pelos consumidores e pela opinião pública em geral, o que contribui para uma maior procura do material.

De salientar também a parceria estabelecida com a Universidade do Minho, mais concretamente com o seu Departamento de Engenharia de Polímeros, que tem como

objectivo específico o desenvolvimento de um grau específico de PET com propriedades barreira acrescidas, destinado à produção de embalagens para cerveja.

3.3.2.2. FIBRAS

A estratégia da Selenis para as fibras assenta na diversificação de mercados. Tal opção é justificada pela situação de estagnação e contracção no mercado europeu, cuja manutenção é previsível para os próximos anos.

O processo de cisão da actividade produtiva das fibras, que ocorreu durante o ano de 2005, resultou na autonomização desta numa entidade jurídica separada. Com esta acção pretende-se obter uma maior focalização da unidade nos seus objectivos próprios e uma maior transparência na afectação de recursos e análise dos resultados.

Considerações

As fibras de poliéster enfrentam, no presente momento, alguns problemas: o sector têxtil atravessa uma fase de recessão, com muitas empresas a cessar actividade, e a concorrência do mercado asiático (quer em termos de fibras, quer em termos de produtos acabados) a representar uma forte ameaça.

Muitos dos produtores europeus de fibras optaram pela descontinuação de algumas linhas produtivas e, nalguns casos, pelo encerramento de algumas unidades. Face a este cenário, a Selenis efectuou algumas alterações estruturais, nomeadamente a cisão da actividade de produção das fibras com o objectivo de alcançar uma maior focalização nos seus objectivos próprios e uma maior transparência na afectação de recursos e na análise dos resultados da mesma.

A eventual descontinuação da produção de fibras não faz sentido na actual estratégia de mercado da Selenis, uma vez que a mesma funciona como optimizadora das restantes unidades do grupo. A estratégia para a produção de fibras passa antes pelo desenvolvimento de especialidades e pela diversificação dos mercados de destino.

A produção de fibras com características específicas e distintivas é já uma realidade: a fibra higiénica, destinada à produção de fraldas e toalhetas, que exige padrões de higiene e segurança extremamente elevados, e a fibra antibacteriana com aplicação em inúmeros artigos. Encontram-se também em desenvolvimento fibras ignífugas bem como o aperfeiçoamento das fibras produzidas a partir de material reciclado.

3.3.3. TECNOLÓGICA

O nível de sofisticação tecnológica é extremamente importante na indústria de poliéster, não só ao nível dos equipamentos, como também dos sistemas de informação.

A Selenis possui um plano de investimentos que tem como objectivo a renovação de equipamentos e a melhoria da performance global. Para além da reconversão de antigas linhas produtivas e da construção de uma nova linha de produção em contínuo (que aumentou a capacidade produtiva da empresa para as 70.000 tons anuais), de destacar também a modernização dos sistemas de informação, nomeadamente através da implementação de novos módulos do sistema de gestão SAP¹⁵ (e a sua integração com os módulos já implementados).

De modo a dar continuidade ao esforço de modernização dos processos, está prevista a continuidade dos investimentos, tanto na unidade de Portalegre como na unidade italiana. Para Itália está prevista a construção de duas unidades de SSP, que vão garantir um aumento de capacidade de 35.000 tons anuais e uma redução de custos energéticos na ordem dos 35%. Em Portugal, o investimento será efectuado na optimização da actual unidade de SSP, através do prolongamento do topo de reactor. Esta alteração resultará no aumento de capacidade em 12.000 tons anuais.

Com estes investimentos, que se prevê estejam concluídos em meados de 2006, a produção global ascenderá assim às 300.000 tons anuais.

Na área ambiental, de destacar a nova unidade de reciclagem em Portalegre – Selenis Ambiente. A reciclagem do PET em Portugal atingiu em 2004 uma taxa de 8% da quantidade lançada no mercado, a mais elevada de todos os tipos de plásticos.

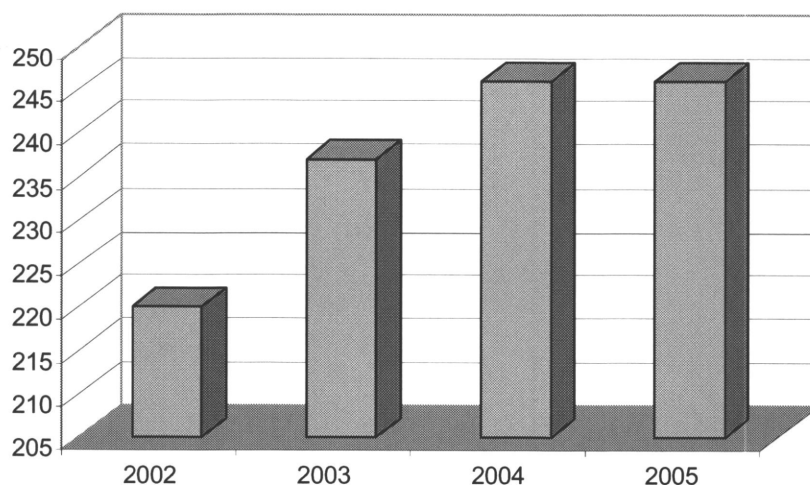
Todos os investimentos da Selenis decorrem segundo um eixo estratégico, definido na base de um sistema integrador de ligações a outros possíveis sistemas provenientes da potencial expansão do Grupo.

¹⁵ *Software* de gestão.

3.3.4. RECURSOS HUMANOS

A evolução dos colaboradores da empresa é caracterizada por um aumento gradual até 2004, onde estabiliza. Apesar da saída de colaboradores em 2004 (ver abaixo), a entrada em funcionamento da unidade de reciclagem justifica o aumento do número de colaboradores.

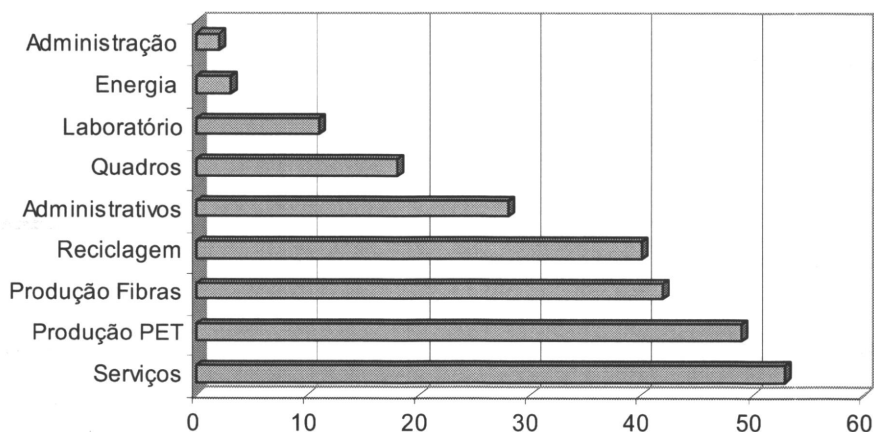
Gráfico 3.28 - Evolução número colaboradores



Fonte: Dados Selenis

Os recursos humanos da empresa estão distribuídos como se pode observar no gráfico 4.29. Os serviços incluem o pessoal afecto aos armazéns, higiene e segurança e manutenção (mecânica e de electrotecnia / automação).

Gráfico 3.29 - Estrutura Recursos Humanos

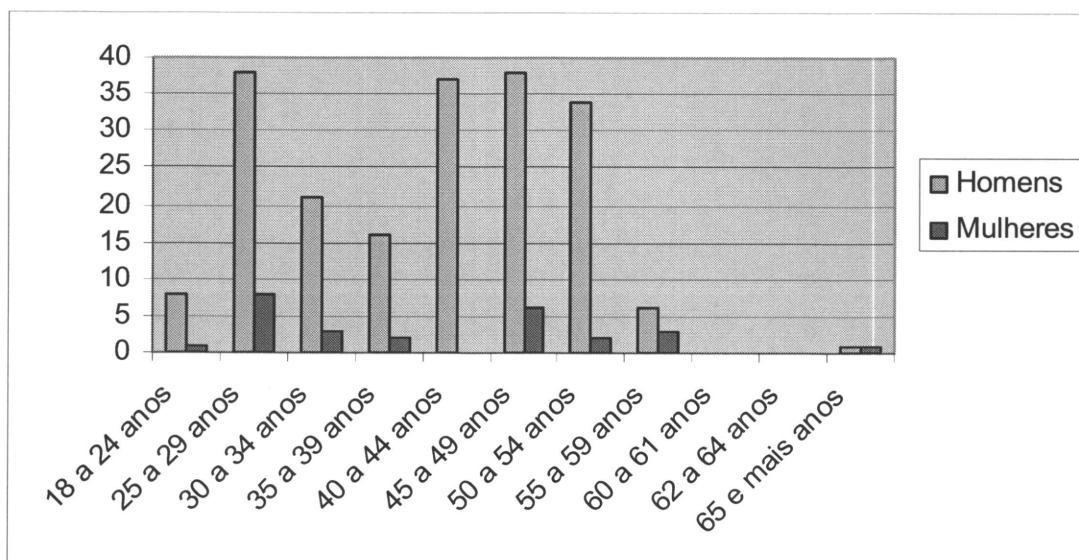


Fonte: Dados Selenis

No anexo VI pode ser consultado o organograma da empresa.

Com a saída, em 2004, de 30 colaboradores, maioritariamente nos 55 anos, a estrutura laboral da Selenis ficou relativamente jovem reflectindo agora uma média etária de 40 anos, com uma curva de experiência elevada – 44% dos trabalhadores têm mais de 15 anos de casa - e adequadamente equilibrada relativamente às qualificações académicas.

Gráfico 3.30 - Estrutura etária dos colaboradores



Fonte: Dados Selenis

A política de Recursos Humanos tem como prioridade a melhoria contínua e a qualificação dos quadros. Existe um Plano Anual de Estágios, bem como um Plano Anual de Formação Profissional. Para além das áreas técnicas, destaca-se a aposta na formação nas áreas do Ambiente, Qualidade e Segurança. Em resultado do diagnóstico concluído em 2003 por uma entidade externa, foi dada especial atenção aos aspectos relacionados com a cultura organizacional da Selenis.

Para além do aumento do nível global de qualificação dos seus colaboradores, a Selenis manteve e reforçou uma das suas principais vantagens competitivas: em todas as áreas essenciais para o negócio. A empresa dispõe de recursos humanos qualificados, estáveis e com uma cultura de formação.

3.4. SITUAÇÃO ACTUAL DE MARKETING DA EMPRESA

A estratégia actual do grupo Selenis baseia-se no reforço das suas capacidades internas e da sua presença no mercado europeu.

O compromisso global apresentado pela Selenis está assente em quatro pilares essenciais:

1. Inovação e criatividade

A Selenis acredita que, se souber como quer construir o futuro, poderá influenciá-lo. Desta forma, a inovação, o pensamento e a actuação criativa das pessoas, antecipa as razões que determinam as grandes mudanças tecnológicas e sociais.

As empresas que se apercebem da direcção das mudanças, sabem utilizá-las melhor para a sua própria vantagem e dos seus clientes parceiros. A Selenis entende que aqueles que se congratulam com a mudança, podem naturalmente utilizá-la em vez de reagir contra ela. O pensamento e a actuação criativa não mudam nada a não ser a forma como pensamos e agimos, mas isso poderá representar a mais inovadora de todas as mudanças. A Selenis encara o futuro, não como algo inevitável, mas como algo que se constrói.

2. Perspectivas a Longo Termo

A Selenis aspira a alcançar o topo e permanecer por longo tempo nele. Considera não ser difícil atingir, pontualmente, um máximo de qualidade ou uma elevada performance num produto ou serviço. A dificuldade advém da garantia permanente desses elevados

níveis de qualidade e performance. Essa garantia permanente só pode existir com métodos de melhoria contínua.

No ambiente competitivo do mercado, a perspectiva a longo termo da Selenis passa pelo absoluto respeito e preservação do planeta e pelo desenvolvimento, crescimento, valorização e satisfação das expectativas dos seus clientes, veiculada pela credibilidade do relacionamento, da modernização do serviço e da inovação, valor e fiabilidade do produto oferecido.

3. Verdadeira parceria

Para a Selenis, a verdadeira parceria está na prática de trabalhar em conjunto, de saber ouvir e ser ouvido, de manifestar as necessidades e impor limites, de assumir responsabilidades e delegar funções. Acredita que, ultrapassada a barreira do relacionamento fornecedor/cliente e não havendo preponderância de qualquer os dois, será possível às partes envolvidas nessa situação, comungarem conhecimentos, experiências e criarem uma meta compartilhada.

Caminhar juntos em direcção a essa meta, conscientes do processo que isso implica, é a verdadeira parceria que a Selenis subscreve e na qual fornecedor e cliente descobrem que, não sendo opostos, são absolutamente complementares. Parcerias bem sucedidas são aquelas que ambos os parceiros ganham nos projectos e nos negócios.

4. Dedicção e trabalho árduo

A competitividade dos mercados e as correspondentes estratégias competitivas adoptadas, por vezes, pelas empresas são frequentemente potenciadoras de individualismos exacerbados por entre os seus recursos humanos. O sucesso, porém, está no equilíbrio entre o individual e o colectivo.

Na Selenis procura-se conseguir uma sinergia gerada por uma verdadeira equipa, igualitária entre os seus membros na partilha dos valores e crenças da empresa e no trabalho árduo, dedicação e comprometimento ao dispor do maior activo da empresa: os seus clientes.

3.4.1. SEGMENTAÇÃO

A segmentação dos clientes da Selenis é, num primeiro nível, feita com base no produto oferecido: clientes de PET e clientes de fibras. Este primeiro patamar de

segmentação resulta do facto de que, apesar da origem dos produtos ser a mesma, os bens possuem características e aplicações totalmente distintas.

Num segundo nível, a segmentação faz-se pela a localização geográfica. Os clientes de PET e os clientes de fibras são pois agregados consoante o país (ou área) em que estão situados.

Mas, como foi já referido, na indústria do poliéster, tanto no caso do PET como no caso das fibras, a nacionalidade do cliente perde importância face ao tipo de actividade a que este se dedica. Ou seja, mais do que a localização do cliente, importa saber o tipo de utilização que é dada ao produto. O último nível de segmentação tem em conta factores como o tipo de aplicação do produto, a rentabilidade (tanto do cliente em si, como do sector no qual se insere) e o relacionamento existente. Estabelecem-se assim (para cada mercado geográfico) três grupos de clientes: clientes parceiros, clientes regulares e clientes *spot*.

No primeiro grupo encontramos os clientes que, independentemente de possuírem ou não um elevado volume de compras, têm uma relação privilegiada com a empresa. Esta relação privilegiada consubstancia-se no estabelecimento de parcerias ao nível do estabelecimento de contratos, desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos produtos existentes, entre outros.

O segundo grupo de clientes inclui os clientes que efectuam compras à Selenis com uma frequência mais ou menos constante, mas cujo relacionamento não transcende a relação normal entre vendedor e comprador, sendo a compra é efectuada de modo quase rotineiro.

O último grupo inclui os clientes que efectuam compras esporádicas.

3.4.1.1. PET

No entanto, a atractividade do cliente nem sempre pode ser medida exclusivamente em termos do volume que as suas compras representam. Como foi visto no ponto 3.1.4.1., os clientes de PET podem ser separados consoante o tipo de tecnologia que utilizam e, conseqüentemente, pelo tipo de aplicação que dão ao material. Podemos assim, calcular o valor que esse cliente representa para a empresa (ver quadro 3.23). De modo a avaliar a atractividade que cada um dos sectores abaixo mencionados representam para a Selenis, foi efectuada a análise que se apresenta de seguida e que considera factores como o potencial de mercado, a rentabilidade e o grau de

inovação . A classificação foi efectuada numa escala de 1 a 10 (onde 1 representa o valor mais baixo e 10 o valor mais elevado).

Quadro 3.23 - Análise da Atractividade (Clientes PET)

Sector	Potencial de Mercado	Crescimento	Rentabilidade	Grau de Inovação
Águas	9	5	3	3
CSD	9	6	4	4
Óleos Alimentares	9	6	6	6
Leite	3	7	7	7
Bebidas isotónicas	5	7	6	7
Cosméticos	6	8	7	8
Produtos de limpeza	7	7	7	6
Vinho	3	6	8	8
Cerveja	10	8	8	9
Bebidas espirituosas	4	7	8	8
Expositores	7	6	7	4
Filme	7	7	6	3

Fonte: Dados Selenis

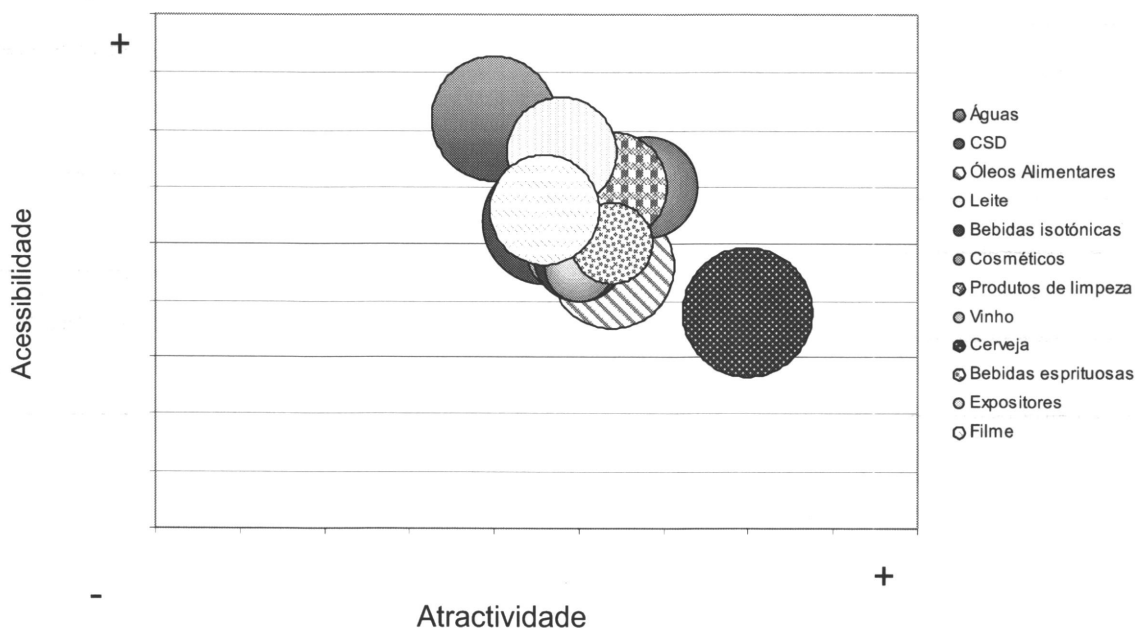
Mas a atractividade de um sector não garante a sua acessibilidade. Ou seja, o facto de um sector apresentar uma elevada atractividade não significa que seja acessível, podendo também verificar-se o inverso. Apresenta-se de seguida (ver quadro 3.24) uma análise da acessibilidade que cada sector apresenta para a Selenis. A classificação foi efectuada numa escala de 1 a 10 (onde 1 representa o valor mais elevado e 10 o valor mais baixo)

Quadro 3.24- Análise de Acessibilidade (Clientes PET)

Sector	Capacidade de Inovação	Competitividade (matérias-primas)	Marca	Capacidade logística
Águas	4	1	5	1
CSD	4	1	6	1
Óleos Alimentares	4	2	4	2
Leite	2	3	3	4
Bebidas isotónicas	3	3	3	3
Cosméticos	3	4	3	5
Produtos de limpeza	4	4	4	5
Vinho	2	4	3	3
Cerveja	1	5	3	1
Bebidas espirituosas	2	4	3	4
Expositores	4	3	6	5
Filme	4	2	4	5

Fonte: Dados Selenis

Gráfico 3.31- Comparação Atractividade / Acessibilidade



Fonte: Elaborado a partir de dados Selenis

No gráfico 3.31 é feita a intercalação das duas análises efectuadas anteriormente, onde podemos notar que existem alguns sectores que apesar de apresentarem uma elevada acessibilidade são pouco atractivos (é o caso do sector das águas) enquanto outros se situam no extremo oposto, apresentando uma elevada atractividade mas com uma acessibilidade mais difícil (como sucede com as cervejas). Estes são os casos mais visíveis, mas efectuando uma análise a todos os sectores é possível determinar quais os que apresentam uma relação entre atractividade e acessibilidade que justifique o desenvolvimento de acções mais específicas por parte da empresa.

Importa também efectuar uma análise das necessidades dos clientes por sector, com o objectivo de estabelecer uma base para a criação de valor. Conclui-se existirem algumas necessidades transversais aos diferentes sectores (apresentadas no quadro 3.25).

Quadro3.25 - Necessidades Transversais Clientes PET

Tipo de Necessidade	
Funcional	Boa processabilidade do material, ausência de contaminações, elevada transparência e brilho
Emocional	Nível de serviço, relação interpessoal com o fornecedor, atitude face a eventuais reclamações
Ambiental	Ausência de fumos, reciclabilidade do material
Económica	Rentabilidade, minimização dos custos de produção, possibilidade da existência de economias de escala

Fonte: Dados Selenis

Embora diferentes sectores possam atribuir distinto grau de importância aos diversos factores apresentados anteriormente – como exemplo, a possibilidade de existência de economias de escala é menos importante nos sectores com produções mais especializadas e, conseqüentemente, de menores quantidades, enquanto que o brilho e a transparência se tornam essenciais para as embalagens de bens alimentares (água, por exemplo) – essas necessidades existem em todos eles. No entanto, alguns sectores possuem necessidades específicas que se verificam sobretudo ao nível das necessidades funcionais. Estas são apresentadas no quadro 3.26.

Quadro 3.26 - Necessidades específicas clientes PET

Sector	Necessidades funcionais
Águas	Baixos níveis de acetaldeído ¹⁶
CSD	Barreira ao CO2
Óleos Alimentares	Resistência ao <i>stress cracking</i> ¹⁷
Leite	Barreira ao oxigénio
Bebidas isotónicas	Barreira ao oxigénio
Cosméticos	Resistência às gorduras
Produtos de limpeza	Resistência ao <i>stress cracking</i>
Vinho	Barreira ao oxigénio
Cerveja	Propriedades barreira acrescidas / Barreira ao oxigénio e ao CO2
Bebidas espirituosas	Barreira ao oxigénio
Expositores	Processamento – ausência de defeitos de fluxo do material
Filme	Processamento e ausência de infundidos

Fonte: Dados Selenis

Todos estes factores são uma ferramenta preciosa para um melhor conhecimento dos clientes da empresa.

3.4.1.2. Fibras

Apresentam-se de seguida as análises de atractividade (quadro 3.27) e de acessibilidade (quadro 3.28) dos sectores de fibras.

¹⁶ Ácido não nocivo, susceptível de alterar o sabor da água (ou outras bebidas) que se pode formar no processo de transformação do PET.

¹⁷ Stress cracking: Roturas causadas por desgaste contínuo

Quadro 3.27 - Análise da Atractividade (Clientes Fibras)

Sector	Potencial Mercado	Crescimento	Rentabilidade	Grau de Inovação
Vestuário (S. Algodoeiro)	5	4	4	3
Têxteis-lar (S. Algodoeiro)	5	5	5	3
Vestuário (S. Laneiro)	7	6	8	8
Ind. Automóvel (Não tecidos)	8	7	8	8
Têxteis-lar (Não tecidos)	8	8	7	8
Vestuário (Não tecidos)	8	7	8	9
Aplicações médicas (Não tecidos)	9	8	8	10

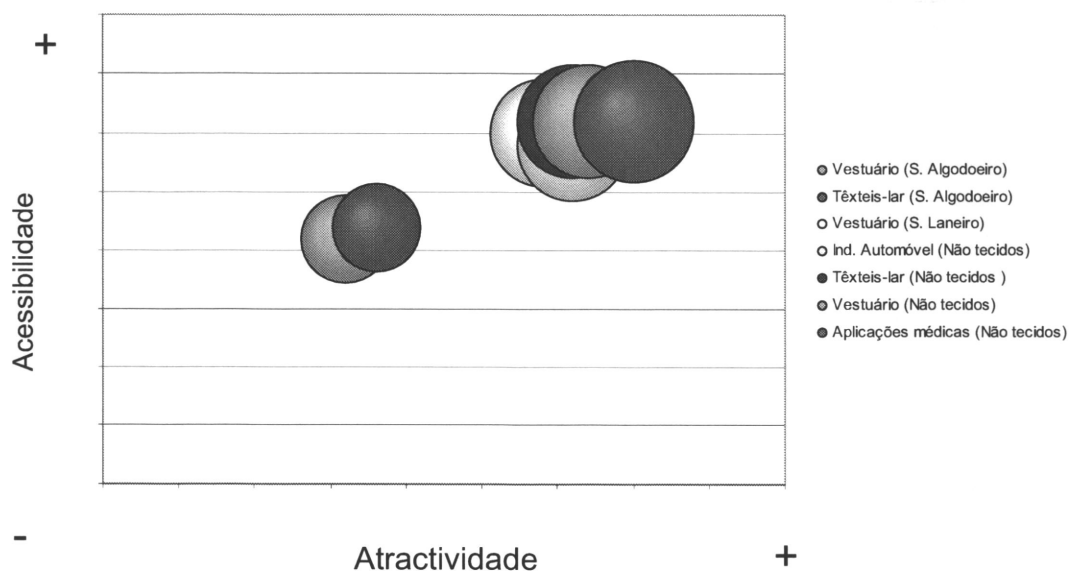
Fonte: Dados Selenis

Quadro 3.28 - Análise da Acessibilidade (Clientes Fibras)

Sector	Capacidade de Inovação	Competitividade (matérias-primas)	Marca	Capacidade logística
Vestuário (S. Algodoeiro)	3	7	3	8
Têxteis-lar (S. Algodoeiro)	3	8	3	8
Vestuário (S. Laneiro)	8	5	9	8
Ind. Automóvel (Não tecidos)	8	7	7	7
Têxteis-lar (Não tecidos)	7	8	8	8
Vestuário (Não tecidos)	8	6	9	8
Aplicações médicas (Não tecidos)	10	5	9	7

Fonte: Dados Selenis

Gráfico 3.32- Comparação Atractividade / Acessibilidade



Fonte: Elaborado a partir de dados Selenis

Na intercalação das análises de atractividade e de acessibilidade podemos observar que os sectores dos não tecidos e laneiro são os que apresentam, tanto uma atractividade como uma acessibilidade elevada.

De seguida apresenta-se uma análise das necessidades dos clientes de fibras transversais aos vários sectores, com o objectivo de estabelecer uma base para a criação de valor, (ver quadro 3.29).

Quadro 3.29 - Necessidades Transversais Clientes Fibras

Tipo de Necessidade	
Funcionais	Baixa formação de borboto, elevada solidez das cores (à luz, lavagem e fricção), elevada resiliência ¹⁸
Emocionais	Nível de serviço, relação interpessoal com o fornecedor, atitude face a eventuais reclamações
Ambientais	Reciclabilidade do material, segurança (contacto com a pele)
Económicas	Rentabilidade, minimização dos custos de produção, possibilidade da existência de economias de escala

Fonte: Dados Selenis

Tal como sucede com o PET, também no caso das fibras estes factores servem de base para um conhecimento mais aprofundado dos clientes.

3.4.2. OBJECTIVOS

A estratégia delineada pelo grupo IMG para a Selenis implica a continuidade dos investimentos, tendo por objectivo a liderança do mercado europeu do PET, no qual a Selenis tem vindo a reforçar a sua implantação.

A aquisição da Aussapol, agora Selenis Itália, inserida nessa estratégia, permitiu o aumento de capacidade de produção de PET para as 240.000 tons anuais e permitiu ao grupo ascender aos lugares cimeiros do *ranking* europeu.

Um outro meio para alcançar essa liderança pode passar pela integração da Selenis com a empresa catalã La Seda de Barcelona. Tendo em conta que o principal accionista da Selenis – Grupo IMG – detém uma participação de 14% no capital da La Seda, a operação lógica será a junção das duas empresas para acompanhar a tendência de concentração que se faz já sentir na Europa¹⁹. A efectuar-se a operação, a capacidade conjunta ascenderá às 450.000 tons e as principais vantagens surgirão

¹⁸ Capacidade de recuperação à deformação

¹⁹ O nível de concentração de empresas produtoras de PET na Europa é ainda reduzido quando comparado com o dos EUA, onde existem actualmente apenas 5 produtores de grande e média dimensão.

ao nível da obtenção de economias de escala na aquisição de matérias-primas e da optimização / poupança de custos de logística (como sucede já com a unidade italiana).

Para alcançar a liderança, a estratégia da empresa passa ainda pelo aumento:

- Das vendas no mercado europeu;
- Da capacidade de resposta;
- Da performance e qualidade dos produtos.

3.4.3. POSICIONAMENTO

A Selenis apresenta como posicionamento o facto de “estar em toda a parte”.

Este posicionamento assenta em três eixos fundamentais, na **Qualidade**, através da aposta no *know-how* adquirido ao longo do tempo, que garante a produção de boa matéria-prima (PET) e o estabelecimento de parcerias no desenvolvimento de novos produtos, com o objectivo do reconhecimento da Selenis como fornecedor de referência; na **Investigação**, através da aposta na responsabilidade social e ambiental, conseguida por meio da valorização dos recursos humanos e integração nas comunidades locais e nacionais que permitem um investimento na área do ambiente, vocacionado para a inovação no fabrico de embalagens e para a reciclagem, com o objectivo do reconhecimento da Selenis como o inovador de referência do sector; e na **Expansão** dos seus negócios, através da aposta na internacionalização e crescimento, alcançada pela aquisição de outras empresas e pelo investimento na qualidade e inovação, alcançando a liderança do mercado europeu, com o objectivo do reconhecimento da Selenis como a identidade do PET.

O símbolo e o logótipo são os elementos fundamentais de toda a imagem corporativa e a sua utilização coerente e constante reforça a marca.

3.4.4. ANÁLISE SWOT

No quadro 3.30 é apresentada a análise SWOT da Selenis, onde são descritas as principais forças e fraquezas detidas e as ameaças e oportunidades que se lhe colocam.

Quadro 3.30 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia (investimentos recentes) - Capacidade instalada; - Conhecimento do mercado; - Localizações estratégicas (optimização logística); - Estrutura Recursos Humanos (elevado nível de formação e experiência); - <i>Know how</i> tecnológico; - Parcerias estabelecidas (Universidade do Minho). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência do petróleo (matérias-primas); - Marca ainda não consolidada²⁰.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento concorrência asiática; - Fim das restrições anti-dumping; - Situação da indústria têxtil em Portugal; - Desenvolvimento de produtos substitutos; - Reacção dos fornecedores de produtos substitutos existentes; - Reduzida fidelidade dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado de PET; - Desenvolvimento de especialidades (fibras); - Desenvolvimento de novas aplicações (PET); - Utilização de reciclados na produção de fibras; - Reduzida fidelidade dos clientes da concorrência; - Estabelecimentos de novas parcerias com: <ul style="list-style-type: none"> - Instituições de ensino; - Transformadores; - Embaladores.

²⁰ A situação actual da marca encontra-se detalhada, ao nível da comunicação, no ponto 3.4.4.4

3.4.5. Mix

3.4.5.1. Produto

A Selenis produz polímeros de politereftalato de etileno (polímero base). Tendo como base o Ácido Tereftálico Puro (PTA) e o Monoetileno Glicol (MEG), estes polímeros são o ponto de partida para a produção dos polímeros de poliéster PET e fibras de poliéster (ver ponto 3.1, figura 3.2).

Tanto o PET como as fibras de poliéster são bens tradicionalmente encarados como *commodities*. De modo a contrariar esta tendência, são desenvolvidos novos graus para aumentar a qualidade das aplicações actuais ou para aplicações específicas.

A Selenis optou pela criação de uma marca *umbrella*, desenvolvendo marcas específicas para as áreas do PET e das fibras: Selenis PET e Selenis Wear. Para cada tipo de aplicação foram desenvolvidos produtos específicos, com uma marca própria (ver quadro 3.31).

Quadro 3.31 - Marca Selenis

Selenis							
PET					Wear		
Tech PET	Fil PET	Global PET	Water PET	Home PET	Fashion Wear	Protect Wear	Eco Wear

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

A marca Selenis PET abrange pois os polímeros PET produzidos e comercializados pela Selenis. De modo a diferenciar os graus consoante a sua aplicação específica foram criadas cinco sub marcas:

Quadro 3.32 - Submarca Selenis PET

Selenis Tech PET	Polímero apropriado para a produção de chapas, perfis e peças técnicas, expositores, estantes e materiais de sinalética.
Selenis Fil PET	Polímero desenvolvido para a produção de fios e redes de pesca, filtros industriais e fechos (<i>zippers</i>).
Selenis Global PET	Polímero destinado ao fabrico de pré-formas e embalagens para bebidas carbonatadas (refrigerantes e águas com gás) e produtos alimentares.
Selenis Water PET	Polímero especialmente desenvolvido para a produção de pré-formas e embalagens para águas e bebidas não carbonatadas.
Selenis Home PET	Polímero apropriado para o fabrico de embalagens para detergentes e outros produtos de limpeza; óleos alimentares e azeites; produtos cosméticos e de cuidado pessoal

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Para as fibras de poliéster a marca escolhida foi Selenis Wear, tendo sido criadas três submarcas:

Quadro 3.33 - Submarca Selenis Wear

Selenis Fashion Wear	Fibras desenvolvidas para misturas com lã ou viscose, podendo também ser fiadas a 100%. A cor obtida é tinta na massa, garantindo por esta via, elevada solidez à luz, à lavagem e à fricção. Têm como aplicações preferenciais os sectores de vestuário e têxteis-lar.
Selenis Protect Wear	Fibras ideais para misturas com outras fibras artificiais, naturais ou para aplicações a 100%. São especialmente apropriadas para a produção de tecidos para estofos, protecção e decoração ou tecidos para vestuário, em misturas com algodão e viscose.
Selenis Eco Wear	Fibras produzidas a partir de PET reciclado, distinguem-se pela sua capacidade de recuperação à deformação ou resiliência, assim como pelo seu alto volume. São utilizadas no sector dos não tecidos, em aplicações como o enchimento de almofadas e edredons, artigos de limpeza, estofos de automóvel e produtos de personal care (toalhas e fraldas).

Fonte: Elaborado a partir de dados internos Selenis

Tal como foi mencionado no enquadramento teórico, nos mercados industriais as diferenças existentes entre os clientes não são devidas às suas diferentes nacionalidades, mas sim ao tipo de utilização do produto. Tal facto é verdade também neste tipo de indústria (tanto no caso do PET como das fibras). Não interessa tanto se o cliente é português ou espanhol, mas sim se se dedica à produção de embalagens para águas ou de matrículas para automóveis, por exemplo. No caso das fibras importa saber se o cliente está no sector do vestuário ou se tem como cliente a indústria automóvel, por exemplo, mais do que a sua nacionalidade. Assim, a questão acerca da adaptação ou da uniformização dos produtos em ambientes internacionais não se coloca em termos da nacionalidade do cliente, mas sim da sua especificidade.

3.4.5.2. Preço

Na indústria química em geral e na indústria de poliéster em particular, os preços praticados revelam uma elevada interdependência entre concorrentes.

Para além disso, a indústria do poliéster apresenta uma série de dependências e influências em termos de definições de preços. Por um lado, a dependência do petróleo a jusante: as oscilações do preço do crude têm influência directa (embora não no curto prazo) nos preços das matérias-primas. A montante, quer no caso do PET, quer no caso das fibras existem também factores que influenciam a formação dos preços de venda. O PET é um material ainda muito sujeito a sazonalidades: o facto de ter como principal aplicação a produção de embalagens, principalmente de águas e outras bebidas, faz com que, teoricamente, a sua procura aumente nos meses de maior calor. Outros factores influenciadores são o nível de *stocks* no produtor, a quantidade de importações e a quantidade de polímero base encaminhada para a produção de fibras, bem como a situação socio-económica a nível macro-económico (ver ponto 3.3.1.). Apesar do referido ser um facto, nos últimos anos os preços do PET têm tido uma evolução atípica (ver capítulo 3.3.1). No caso das fibras, a procura está principalmente dependente dos preços das restantes fibras (naturais ou artificiais).

A indústria de poliéster está pois sujeita a uma procura derivada, ou seja, a procura, tanto do PET como das fibras de poliéster, está dependente da procura dos produtos finais a que se destinam. Tal facto leva a que a lei da oferta e da procura nem sempre se aplique estritamente a estes produtos.

Certo é que, exceptuando os casos em que os produtos são claramente diferenciáveis, qualquer alteração no preço de venda vai causar uma reacção de aproximação por parte da concorrência.

Assim, a definição de preços na Selenis não é efectuada de igual modo para todos os produtos.

Os preços do PET sofrem uma grande influência da envolvente macroeconómica (ver ponto 3.3.1.). Face a essas influências existem índices de preços de referência, definidos por várias entidades (ICIS-LOR, PCI, Tecnom OrbiChem)²¹ e que servem de base à elaboração de contratos e à fixação de preços de encomendas. A partir desse preço base poderão ser definidos preços mais ou menos ajustados ao valor do preço percebido, consoante o grau de especialização do produto (ou o poder negocial do cliente). Nos casos em que existe contrato, a fórmula de cálculo do preço encontra-se definida no mesmo. Neste caso é necessário apenas efectuar a actualização do preço base (normalmente o preço de referência definido). Quando não existem contratos, o preço é objecto de negociação com o cliente. Mais uma vez, o preço referência serve de base à negociação. Aqui o factor que mais influencia o processo é o grupo no qual se insere o cliente (ver ponto 3.4.1), isto é, se é um cliente regular ou *spot* (normalmente os clientes parceiros possuem contrato). A vantagem de possuir contratos prende-se com a possibilidade da sua expansão ao cliente do cliente da Selenis.

Os preços das fibras, na Selenis, não sofrem pressões tão elevadas como sucede com o PET. Este facto justifica-se pelo facto de a empresa ter reposicionado esta área que, neste momento, se dedica quase em exclusivo à produção de especialidades. Também aqui se encontram alguns clientes com contratos definidos.

3.4.5.3. Distribuição

As vendas, tanto de PET como de fibras, são efectuadas, regra geral, directamente pela força de vendas da Selenis, recorrendo-se nalguns casos particulares a agentes.

A força de vendas da Selenis encontra-se na dependência da Direcção de Marketing (ver organigrama, anexo VI) e é composta por 4 elementos. Cada um destes elementos é responsável por uma área geográfica (logo, por um grupo de clientes específico).

Para as vendas de PET existe um elemento responsável pelo mercado italiano e um responsável pelo mercado da Europa do Norte e Central. A responsabilidade pelo

²¹ Empresas de consultadoria na área do poliéster que, através do estudo e análise da situação económica a nível mundial, do sector em particular e da cadeia de valor definem preços base para os diversos materiais presentes nessa cadeia de valor, entre os quais o PET.

mercado ibérico é repartida por dois elementos (sendo que um deles é também responsável pelas vendas de fibras).

O recurso a agentes justifica-se, por um lado pela dispersão geográfica dos mercados (principalmente no caso das fibras), e por outro pelo facto de a empresa estar presente em mercados onde é praticamente impossível entrar e estar presente sem um interlocutor local, como sucede nos países árabes. Assim, os agentes existentes estão localizados nos mercados geográficos cujo interesse é significativo e onde a empresa não está presente fisicamente, nomeadamente nos países da Europa de Leste, no Norte de África e Médio Oriente.

Em termos de logística, todo o processo é controlado directamente pela Selenis. Exceptuando as vendas que são efectuadas com condição EXW²², é a empresa que subcontrata e coordena todos os serviços necessários para que os produtos cheguem em perfeitas condições ao cliente.

O PET é expedido em cisternas, com capacidade para cerca de 24.000 Kg, utilizadas em exclusivo para o transporte deste material, ou em Big-Bags²³ com aproximadamente 1.000 Kg cada.

As fibras são embaladas em fardos com aproximadamente 300 Kgs e expedidas em camião ou contentor (consoante o destino)²⁴.

3.4.5.4. Comunicação

A história da empresa é um suceder de transições, de aquisições e das conseqüentes alterações de nome. A passagem de uma marca perfeitamente estabelecida no mercado do poliéster, como é o caso da Trevira, para uma marca completamente nova e, conseqüentemente desconhecida no mercado, teria que ser efectuada de modo cauteloso.

Com a transição da empresa do grupo Trevira para o Grupo Imatosgil e a conseqüente criação da nova designação, o principal desafio para o ano de 2003 foi divulgar e implementar esta nova designação, não só no mercado, mas também na comunidade local, para o próprio público interno e público em geral.

²² Ex-Works: a responsabilidade da mercadoria passa a ser do cliente à saída do armazém do vendedor.

²³ Embalagens de grandes dimensões onde é armazenado o PET que não é expedido a granel.

²⁴ Para os mercados em que é necessário o transporte marítimo o transporte é efectuado em contentores.

Objectivos

A Selenis apresentou como objectivos específicos de comunicação para 2003:

- Posicionar a marca Selenis;
- Desenvolver a identidade corporativa;
- Transmitir os valores da empresa;
- Promover a coesão e respeito dos colaboradores pelos objectivos estratégicos da empresa;
- Manter meios de divulgação de informação e feedback.

Para manter a continuidade das acções efectuadas em 2003 e tendo como objectivo principal estimular e manter informados os públicos da Selenis, de forma a contribuírem para a realização da estratégia do grupo, foram mantidas as acções iniciadas no ano anterior, apresentando-se como novos objectivos:

- Consolidar a imagem de marca;
- Promover o respeito ambiental.

3.4.1.2 Mensagem

A escolha do nome Selenis prendeu-se com uma série de factores. Tendo sempre presente a necessidade de estar representada em vários mercados, foi escolhida uma marca de fácil memorização e pronúncia em qualquer língua, que não possui quaisquer conotações negativas.

Mudança de imagem

A mudança da imagem corporativa e a criação de uma nova marca fazem parte de toda a estratégia global da Selenis, que pretendeu criar uma nova identidade representativa da actividade da empresa e semelhante em todo o mundo. Pretendeu-se agregar todo o portefólio sob uma marca forte de design inovador, que espelhasse os valores actuais da empresa e fosse coerente com o comportamento e cultura que se pretendia desenvolver.

O símbolo do grupo serve de logo-umbrella e de estrutura da marca, simplificando a apresentação do portefólio e unificando as sub-marcas em torno de uma identidade única e forte, transversal a toda a organização.

Características da nova marca (ver Anexo VII)

No que se refere ao simbolismo, Selenis é uma espécie de borboleta, que tem como principal característica o facto de existir em todo o mundo excepto na Antártida.

Para além da inspiração relacionada com a metamorfose para ilustrar as várias fases da evolução que a empresa atravessou, as alterações e o acumular de experiência e know-how, esta escolha pretendeu também transmitir a imagem de presença global.

Identidade

A nova identidade possui linhas mais inovadoras e actuais e constitui uma marca mais próxima dos seus públicos, mais relacional e com maior poder para transmitir maior atenção ao ambiente e à responsabilidade social.

Valores

Procura-se capitalizar valores de globalidade, respeito ambiental, proximidade com o cliente e parceiros e um posicionamento mais centrado em valores emocionais, tais como respeito pelas pessoas e meio ambiente.

Logótipo

O logótipo está centrado na imagem da borboleta e na sua presença global.

Assinatura

A assinatura da Selenis “Em toda a parte”, concretiza toda a estratégia da empresa que pretende comunicar a sua presença global.

Comunicação da nova imagem

A implantação da nova identidade e marca efectuou-se de forma progressiva na alteração dos elementos básicos de estacionário, sinalética, presenças em patrocínios e comunicação empresarial, frota e infra-estruturas.

Apresentação da Selenis ao Mercado

Em Maio de 2003, a Selenis fez a sua apresentação ao mercado. Dirigida aos clientes (actuais e alguns potenciais) e alguns parceiros, esta apresentação teve lugar na Alfândega do Porto. Para uma audiência de cerca de 100 pessoas foi feita a apresentação oficial da empresa e da sua transição do grupo Trevira para o grupo Imatosgil, seguida das apresentações dos produtos existentes e das inovações em curso.

Público-alvo

O Plano de Comunicação da Selenis apresentou em 2003 como destinatários vários públicos-alvo. As acções levadas a cabo foram planeadas e executadas tendo em conta as diferenças existentes entre esses públicos.

Plano de Meios

Quadro 3.34 – Plano de Meios²⁵

Tipo de Comunicação	Público-alvo	Meios	Suportes
I. Comunicação Interna	Colaboradores	Relações Públicas	Quadros de Informação; Almoço periódico; Selenis News Sinalética Selenis i
II. Comunicação Institucional	Clientes	Relações Públicas	Patrocínios Publicity Eventos Selenis News Brochuras Internet Vídeo Institucional
		Promoções	Merchandising
	Comunidade local Líderes de opinião Público em geral	Relações Públicas	Publicity Patrocínios Site Eventos Educação Ambiental Visitas de Estudo
		Publicidade	Anúncios Mupis (apenas 2003)
	Comunidade financeira	Relações Públicas	Relatório de Contas Relatório Ambiental
III. Comunicação de produto	Clientes	Venda Pessoal	Reuniões de vendas Feiras e exposições Apresentações Brochuras Vídeos Revista técnica

Fonte: Dados Selenis

²⁵ Os suportes identificados a bold, apenas se concretizaram em 2004. Excepto em indicação contrária, todas as outras acções se mantiveram.

3.4.1.5 Especificação das Acções de Comunicação

I. Programa de Comunicação Interna:

Apercebendo-se da necessidade de estabelecer veículos para a comunicação da nova cultura e objectivos, a Selenis criou vários instrumentos com o objectivo específico de promover a comunicação interna.

Para a Selenis é importante que os seus colaboradores conheçam e assimilem os objectivos da empresa. Para tal, foi decidido o desenvolvimento uma comunicação interna que permitisse a fomentação de um espírito permanente de colaboração.

Sendo a comunicação interna um instrumento estratégico para a gestão da mudança, foi entendido que esta não poderia restringir-se à produção de um conjunto de instrumentos, mas sim, envolver todos os colaboradores da organização, viabilizando momentos de reflexão e de troca de ideias que pudessem contribuir para avaliar a actividade desenvolvida e, simultaneamente, para a descoberta de novas sugestões.

Quadros de Informação: Os quadros de informação interna, 11 no total, estão colocados em pontos estratégicos por toda a empresa: entrada, refeitórios e balneários; e servem para transmitir comunicações, informações, avisos, que digam respeito às diferentes áreas departamentais e / ou a toda a empresa.

Almoço Periódico: Com uma frequência mensal, estes almoços reúnem um ou dois colaboradores de cada área da empresa. Através de conversas informais são abordados vários assuntos, desde a situação do mercado até às situações específicas da empresa. A iniciativa foi considerada por todos os participantes como sendo bastante positiva e um meio adequado para a apresentação e discussão de eventuais propostas.

Selenis News: com uma edição trimestral, esta revista direcciona-se para os colaboradores internos e externos da empresa, quer sejam colaboradores, clientes, fornecedores ou parceiros, pretendendo comunicar-lhes as últimas novidades relativas à actividade da Selenis e procurando sensibilizar os seus colaboradores para a necessidade da orientação para a satisfação do cliente e para a qualidade do serviço prestado, como formas de diferenciação da concorrência e de vantagem competitiva no mercado.

Com a partilha da informação com os colaboradores, procura-se evitar o surgimento de rumores, evitando ainda que os colaboradores tomem conhecimento das situações

por outros meios (ex. comunicação social), com as consequências negativas daí decorrentes.

A *newsletter* é ainda um veículo para a comunicação de iniciativas desenvolvidas ou patrocinadas pela Selenis, no sentido de aumentar a notoriedade da Selenis junto dos seus públicos. (ver Anexo VIII)

Selenis i: é uma brochura com edição mensal. Pretende informar e servir de veículo para comunicar notícias respeitantes a aspectos de natureza institucional a todas as áreas da Selenis, as reestruturações internas, projectos em curso, orientações estratégicas mais relevantes e objectivos alcançados, de modo a assegurar o alinhamento de toda a organização em torno dos esforços a desenvolver e dos resultados a obter. (ver Anexo IX)

II. Programa de Comunicação Institucional:

Patrocínios: As decisões a respeito de patrocínios tiveram como principal objectivo estabelecer e consolidar a imagem da marca Selenis junto da comunidade em geral. Através do apoio a organizações sem fins lucrativos que contribuem de variadas maneiras para o bem-estar da sociedade, a Selenis expressa a sua responsabilidade cívica, comunitária e social. O lazer e o entretenimento cultural têm ocupado um espaço cada vez maior na vida das pessoas. A Selenis associou-se também, durante o ano de 2003, a algumas iniciativas de âmbito cultural. (ver Anexo X)

A Selenis divide os seus patrocínios por áreas distintas, como a **Notoriedade Institucional** (Rally TT Selenis Serras do Norte, Team Galp Fórmula, Concurso Saltos Vimeiro, AMMAIA – Club de Golf de Marvão, Câmara Municipal de Portalegre – 9º Circuito BTT), a **Solidariedade Social** (Sport Clube Estrela, Obra Social Sagrado Coração de Maria, Quotizações), **Cultura** (Experimenta Design, Galeria Luis Gurriarán, Argumentum – Mapa de Arquitectura de Portalegre, Teatro D’O Semeador – Festival Internacional de Teatro do Norte Alentejano) e **Escolas**.

Eventos:

Inauguração da Unidade SSP: A inauguração da nova unidade de produção de polímeros de poliéster em contínuo foi motivo para a realização de uma cerimónia oficial, com a presença do Governador Civil do Distrito de Portalegre e de outras individualidades locais. O evento, contou também com a presença dos principais clientes e parceiros da Selenis e apresentou o objectivo complementar de transmitir o compromisso da Selenis com o desenvolvimento da Indústria Nacional, a segurança

social dos seus trabalhadores, o posicionamento ambiental que se subscreve, a escala e a rentabilidade do negócio. (ver Anexo XI)

Inauguração da Selenis Ambiente: a inauguração da nova unidade de reciclagem de PET foi motivo para a realização de uma cerimónia oficial, com a presença do Ministro da Economia, do Governador Civil do Distrito de Portalegre e de outras individualidades locais. Este evento, contou também com a presença dos principais clientes e parceiros da Selenis. Serviu para reafirmar o compromisso da Selenis com o meio ambiente, em simultâneo com o desenvolvimento da Indústria Nacional e com a segurança social dos seus trabalhadores. (ver Anexo XII)

Durante o ano de 2003 e 2004 a Selenis apoiou e marcou presença em vários seminários.

Publicity: As inserções esporádicas de anúncios efectuadas tiveram sempre como objectivo a associação a um evento ou acontecimento. (ver Anexo XII)

Publicidade: Tendo como objectivo a sensibilização da população local para a separação de resíduos e para a reciclagem do PET em particular, foram criados três spots de rádio. Estes spots fizeram parte de uma campanha veiculada em duas rádios locais. (ver Anexo XIV)

Vídeo Institucional: Com o objectivo de transmitir uma imagem global da empresa, o vídeo institucional destina-se sobretudo a ser apresentado a clientes, à comunidade financeira, em visitas de estudo e à comunidade geral.

Relatório de Contas: Este relatório é o principal meio de transmissão de informação acerca da empresa à Banca e outras entidades financeiras.

Vídeo Institucional Reciclagem: destinado sobretudo a ser apresentado a clientes, a visitas de estudo e à comunidade geral este vídeo tem o objectivo de transmitir a imagem da empresa em termos de responsabilidade social e preocupações ambientais e, em simultâneo, sensibilizar e motivar os destinatários para a reciclagem.

Site: Numa fase inicial, com um aspecto meramente institucional, o site da Selenis tem como objectivo fornecer uma presença virtual da empresa. Disponibiliza informação acerca da empresa, dos seus produtos e das suas acções (em português, inglês e espanhol). No entanto, não permite ainda interactividade com os clientes.

Em 2004 o site da Selenis foi objecto de uma remodelação, mas considera-se que não atingiu ainda todos os objectivos a que se propunha. Este facto deve-se sobretudo às evoluções sentidas durante o ano (inauguração da unidade de reciclagem, aquisição da Aussapol, etc.).

Visitas de Estudo: durante o ano de 2004 efectuaram-se 5 visitas de estudo, excluindo as visitas efectuadas no âmbito do projecto ANIPETESSE. A maior parte das visitas foram efectuadas no âmbito do conteúdo programático do 8º ano de escolaridade (que aborda o tema da reciclagem). Excepção feita à visita da equipa vencedora do concurso Plastic Kids e das turmas do curso de Electromecânica e Mecânica (Escola Secundária de Montemor-o-Novo) – cujo objectivo da visita foi o de conhecer o funcionamento da manutenção na empresa.

Projectos de Educação Ambiental:

Programa de Rádio “Selenis – Estás no Ar!”: durante os meses de Março, Abril e Maio decorreu a primeira fase do programa na Rádio Portalegre, que continuou em Setembro, Outubro e Novembro. Transmitido através de duas frequências para a região do Alentejo e da Internet para todo o mundo. Tendo como alvo principal os alunos do Ensino Secundário (faixa etária entre os 15 e os 18 anos de idade), este programa não excluiu, no entanto, outros públicos. Criado para “educar” o público enquanto consumidor de embalagens PET e de diversas aplicações das fibras de poliéster, o programa serviu principalmente para desenvolver conteúdos como o que é o PET, quais as suas aplicações e as vantagens da sua reciclagem. Foi também aproveitado para transmitir e divulgar outras acções promovidas pela Selenis. (ver Anexo XV)

Página “Fonte Nova”: durante o ano de 2004, foi publicada mensalmente uma página no jornal regional “Fonte Nova”. Sendo o conteúdo da total responsabilidade da Selenis, os objectivos a atingir foram semelhantes aos do programa “Selenis – Estás no Ar!”, com a diferença de ter um público-alvo mais vasto e heterogéneo. (ver Anexo XVI)

Projecto ANIPETESSE: este projecto, dirigido aos alunos 1º ciclo do ensino básico e levado a cabo pelo grupo de animação Animamus²⁶, abrangeu oito escolas do distrito de Portalegre, nomeadamente nos concelhos de: Avis, Campo Maior, Crato, Elvas, Nisa, Ponte de Sôr, Portalegre e Sousel e envolveu cerca de 450 crianças.

²⁶ Animamus – Grupo de animação sócio-cultural que se dedica principalmente ao desenvolvimento de projectos educativos e culturais.

Tendo como tema de fundo a reciclagem, este projecto destinou-se a abordar especificamente a reciclagem do PET e o ciclo de vida deste material. Com o apoio de uma “carrinha – laboratório”, o grupo deslocou-se às escolas semanalmente e durante duas horas desenvolveu com as crianças actividades lúdico-pedagógicas sempre sobre o tema da reciclagem. No âmbito do projecto foram ainda efectuadas visitas de estudo à Selenis. (ver Anexo XVI)

Projecto Plastic Kids: a segunda edição do concurso Plastic Kids, destinado aos alunos dos 2º e 3º ciclos do ensino básico, promovida pela Plastval - Valorização de Resíduos Plásticos, SA, teve como patrocinador oficial a Selenis e tendo como tema principal a reciclagem do plástico, teve obviamente um destaque especial para o PET. Nesta edição, o concurso contou ainda com o apoio do Departamento de Engenharia de Polímeros da Universidade do Minho.

Desenvolvido a nível nacional através da *internet*, o concurso foi desenvolvido através de um site próprio que pôde ser consultado através dos sites da Plastval ou da Selenis.

Dar a conhecer o PET enquanto material e as vantagens da sua utilização e da sua separação para posterior reciclagem através de actividades divertidas e animadas foram os principais objectivos deste projecto. (ver Anexo XVIII)

Projecto Horeca: dos pedidos de apoio recebidos anualmente pela Selenis, a grande maioria provém de entidades de solidariedade social. Aliando uma das preocupações da Selenis - a contribuição para o bem estar, para o desenvolvimento e para a qualidade de vida da comunidade na qual está inserida - ao seu princípio de olhar aos meios para atingir os fins, surgiu o projecto Horeca, que tem como objectivo apoiar todas as entidades de solidariedade social que, face às dificuldades enfrentadas diariamente, se dirigem à Selenis, e, simultaneamente contribuir para a preservação do meio ambiente.

Foi iniciado um programa junto dos estabelecimentos de restauração do concelho de Portalegre para incentivar a recolha selectiva das embalagens de PET nos referidos estabelecimentos. O número de embalagens recolhidas para reciclagem será quantificado em termos de apoio financeiro a ser atribuído às entidades de solidariedade social (pela Selenis) em nome do(s) estabelecimento(s) que atingir(em) as metas estabelecidas. (ver Anexo XIX)

Até ao final de 2004 a listagem de estabelecimentos aderentes contava já com 35 participações, sendo que para além dos restaurantes contactados surgiram outras entidades interessadas em participar, nomeadamente a Sociedade Corticeira Robinson, o Grupo Motard Cidade de Portalegre e a Associação de Bombeiros Voluntários de Portalegre.

III. Programa de Comunicação de Produto:

Vendas Pessoais / Promoção de Marca: As vendas são o elo pessoal de comunicação entre a Selenis e os seus clientes. Através da interacção pessoal com os clientes e do desenvolvimento de um relacionamento interactivo, torna-se mais fácil entender os seus interesses e as suas necessidades.

Para além da venda propriamente dita existem outras tarefas específicas a desenvolver, nomeadamente, a prospecção de novos clientes, assistência técnica e recolha de informações.

Publicações: Uma vez que o trabalho desenvolvido pelas relações públicas, no que respeita a publicações, foi muito variado e destinado a públicos diversos, optou-se por apresentar um quadro resumo que deixa explícito o volume de trabalho desenvolvido pelas relações públicas na produção de materiais informativos. (ver quadro 3.35)

Quadro 3.35 – Publicações das Relações Públicas²⁷

Instrumentos de Comunicação	Comunicação Geral	Comunicação Institucional	Comunicação Técnica
Boletim Informativo	X		
Revista PET	X		
Kit Institucional		X	
Brochura Institucional		X	
Kit Informação Técnica PET			X
Kit Informação Técnica Wear			X
Brochura Selenis PET	X X		
Brochura Selenis Wear	X X		
Poster Institucional Marca e Logotipo	X	X	
Poster Institucional	X	X	
Poster Ambiental	X	X	
Poster Marcas PET	X		
Poster Marcas Wear	X		
Manual de Acolhimento	X		
Manual de Segurança	X		
Etiquetas Wear		X	
Boletim Selenis PET	X		
Monofolha Institucional	X	X	

Fonte: Dados Selenis

²⁷ As publicações elaboradas em 2004, são apresentadas a *bold*. Todas as outras publicações mantiveram a sua presença na estratégia de comunicação da Selenis.

3.5. A OPÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A indústria de poliéster em Portugal pode ser considerada, por definição, uma indústria global. A Selenis, único produtor de poliéster nacional, surge como na sua génese uma *joint venture* entre uma empresa nacional e uma empresa de origem estrangeira. A aquisição de matérias-primas, de equipamentos e de *know-how* foi, desde sempre, obrigatoriamente efectuada nos mercados externos. Se, por um lado, a inexistência de matéria-prima no mercado nacional obrigou desde início a empresa a negociar nos mercados internacionais, também o facto de não ter capacidade de satisfazer na totalidade a procura da indústria têxtil nacional a habituou à presença constante da concorrência internacional.

Como foi já mencionado, a indústria do poliéster tem sido caracterizada, principalmente nos últimos anos, por aquisições e fusões que levam a processos de concentração. Assim, principalmente na área do PET, existem cada vez menos produtores, de dimensões cada vez maiores. Temos como exemplo o caso recente da ADVANSA que surge na sequência da fusão da DuPont com a Sabanci e do Gruppo Mossi & Ghisolfi (M&G), que adquiriu o negócio de PET da Shell, tornando-se um dos maiores produtores a nível mundial.

Conclui-se então que, no mercado do poliéster, a dimensão é, cada vez mais, um factor fundamental. A dimensão é sinónimo de um maior poder negocial face aos fornecedores de matérias-primas, permitindo a obtenção de economias de escala ao nível da aquisição das mesmas, o que, como foi mencionado anteriormente, representa uma mais-valia nesta indústria.

Quando se fala de crescimento, as opções que se colocam às empresas são as de aumentar a capacidade já existente, criando novas linhas de produção ou modernizando as já existentes, ou então, a aquisição de empresas já estabelecidas no mercado.

A Selenis apostou em ambas. Para além do aumento de capacidade e da modernização da unidade de produção em Portugal, adquiriu uma empresa com duas unidades produtivas em Itália. A razão, para além da já mencionada obtenção de economias de escala em termos de aquisição de matérias-primas, é a poupança efectuada em termos logísticos. Os elevados custos de transporte e logística fazem com que a venda de PET a partir de determinadas distâncias não seja rentável. Este facto faz com que os produtores de PET estejam muito dependentes da sua

localização, não possibilitando a diversificação de mercados em termos geográficos (situação perfeitamente alcançável no caso das fibras).

Por outro lado, para uma empresa, a opção de transpor, ou não, as fronteiras do seu mercado de origem ou o grau em que esse envolvimento decorrerá, pode estar dependente do tipo de apoios a que poderá ter acesso, quer no país de origem, quer no de destino. Tendo em conta a inevitabilidade da expansão através do investimento em mercados estrangeiros, a empresa recorreu aos apoios existentes de modo a conseguir expandir a sua actividade mais rapidamente.

Integrado num conjunto de instrumentos de política económica de médio prazo (até 2006), o PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia destina-se aos sectores da Indústria, Energia, Construções, Transportes, Turismo, Comércio e Serviços. O PRIME, inserido no Eixo 2 do Plano de Desenvolvimento Regional – “Alterar o Perfil Produtivo em Direcção às Actividades de Futuro” - tem como objectivos o reforço da produtividade e competitividade das empresas, promovendo simultaneamente novos potenciais de desenvolvimento.

Em termos de apoios à internacionalização, o PRIME possui duas medidas específicas:

Medida 1 – Estimular a Modernização Empresarial

Medida 8 –Internacionalizar a Economia

A primeira (Medida 1) é dirigida directamente às empresas. Tem como objectivo central o apoio a projectos de desenvolvimento empresarial nas áreas de internacionalização, eficiência energética, qualidade, segurança e gestão ambiental e qualificação dos recursos humanos.

Especificamente na área da internacionalização, esta medida contempla a possibilidade de apoio a programas de marketing internacional e abertura de escritórios de representação, bem como a investimento directo Português no estrangeiro.

Dentro desta componente, foi definida uma tipologia para as acções que serão participáveis no seu âmbito:

- Programas de Marketing Internacional e Abertura de Escritórios de Representação: contratação de estudos de mercado e de estratégia de internacionalização; missões de prospecção a mercados; participação em

concursos internacionais; presença em certames internacionais; elaboração e distribuição de material promocional e informativo; aquisição e registo de marcas e alvarás no estrangeiro; acções de adaptação dos produtos aos mercados; missões e visitas a Portugal para conhecimento da oferta; campanhas promocionais associadas ao lançamento de marcas e linhas de produtos; constituição e instalação de estruturas de representação permanente no estrangeiro, que não revistam carácter comercial.

- Investimento Directo Português no Estrangeiro: investimento produtivo relacionado com a aquisição, criação, expansão e modernização de empresas no estrangeiro.

Em paralelo, embora não directamente relacionada com a vertente de internacionalização, esta Medida contempla também a possibilidade de apoio a iniciativas de criação e desenvolvimento de marcas próprias.

Por outro lado, a Medida 8 tem como destinatários associações empresariais (ou outras) e prevê o apoio a projectos integrados de divulgação da imagem de Portugal e de promoção de marcas portuguesas, bem como a projectos de abordagem de mercados sustentados em acções colectivas de prospecção, presença e/ou demonstração da oferta portuguesa.

Face a inevitabilidade da internacionalização, a Selenis recorreu aos apoios disponibilizados (e acima mencionados) de modo a facilitar e agilizar o processo.

4. CONCLUSÕES

Um processo de internacionalização não deve ser casuístico nem oportunista, a existência de uma oportunidade não é suficiente, é necessário que a mesma corresponda à esfera de competências da empresa.

A análise efectuada ao longo deste trabalho leva-nos a concluir que a estratégia de desenvolvimento e expansão da Selenis foi delineada tendo como base este princípio. Com o objectivo claro de atingir a liderança do mercado europeu de PET, o crescimento tem-se verificado rápido mas sustentado.

Tal não significa, no entanto, que não surjam dificuldades. A indústria química no geral, e o mercado do poliéster em particular, são ambientes extremamente competitivos e é natural que os jogadores de maior porte não vejam com bons olhos o crescimento de grupos de menores dimensões. Visto este desenvolvimento como uma ameaça, poderão existir tentativas de travar o mesmo, quer através do boicote a novas aquisições por parte da Selenis, quer através da aquisição da própria Selenis.

Analisando a evolução da empresa em termos do seu processo de internacionalização, apesar de ser possível fazer corresponder o mesmo à série de estágios apresentada pela maior parte dos autores, existem, no entanto, algumas características particulares que tornam o seu percurso único e podemos afirmar que sempre se comportou como uma empresa global. Não obstante o facto de ter sido criada com o objectivo de fornecer o mercado nacional da indústria têxtil, está desde essa altura ligada aos mercados internacionais – o fornecimento quer de tecnologia, quer de matérias-primas é proveniente do estrangeiro, tal como a concorrência. A internacionalização nunca foi encarada como um prolongamento da actividade no exterior mas como um meio de crescimento sustentado: as prioridades da empresa sempre se centraram na satisfação dos seus clientes, independentemente da sua nacionalidade ou localização. A estratégia da empresa é desenvolvida, não com base nas diferentes nacionalidades dos seus clientes (importantes apenas em termos logísticos) mas sim nas suas actividades e nas diferentes aplicações que dão aos produtos adquiridos. Quando dá início à expansão em termos geográficos (ao nível da localização) o objectivo principal é o de otimizar cada uma das unidades de modo a potenciar o desempenho do grupo.

Para um melhor entendimento da estratégia desenvolvida, apresenta-se em seguida o quadro onde foi elaborada a síntese do enquadramento teórico, no qual se mantêm apenas as situações que fazem já parte da política da Selenis.

Quadro 4.36 - Síntese Enquadramento Teórico aplicado ao caso Selenis

	Marketing Industrial	Marketing Global
Mercado	<p>1.2. Passagem de uma óptica de economia de produção para uma óptica de mercado;</p> <p>1.4. Maior proximidade entre fornecedor e cliente;</p> <p>1.5. Necessidade de convergência da produção e do marketing.</p>	<p>2.2. Óptica de mercado;</p> <p>2.6. Procura de oportunidades de mercado a explorar com os recursos que possui, independentemente das limitações nacionais.</p>
Diferenciação	<p>1.6. Descentra a concorrência dos preços;</p> <p>1.7. Para além do produto, surge ao nível do serviço, comunicação ou distribuição;</p> <p>1.8. Deve ser adaptada às necessidades dos clientes;</p> <p>1.9. Criação de especialidades tem mais valor se efectuada em parceria com clientes;</p> <p>1.11. Adaptações aumentam os custos de mudança para o cliente.</p>	<p>2.7. Efectuada ao nível do serviço e da comunicação, uma vez que as necessidades técnicas não se alteram com o atravessar de fronteiras;</p> <p>2.8. Uniformização ou diferenciação da oferta nos mercados globais deve considerar a ligação entre estratégia geral e estratégia de marketing existente;</p> <p>2.9. Necessidade ajustamentos do marketing-mix, cujo grau de adaptação deve ser ponderado.</p>
Segmentação	<p>1.12. Agregação de clientes em grupos com necessidades comuns e comportamentos de compra semelhantes;</p> <p>1.13. Efectuada ao nível do tipo de produto oferecido, da dimensão do cliente ou da sua localização,</p> <p>1.14. Esforços da empresa concentram-se nos grupos de clientes que mais valorizam o produto;</p>	<p>2.10. Identificação de semelhanças entre diferentes países é útil para a homogeneização da estratégia de marketing;</p>

Comportamento do Consumidor	<p>1.17. Compradores mantêm-se fiéis a um fornecedor, desde que este corresponda às suas necessidades;</p> <p>1.19. Comprometimento a longo prazo com os fornecedores como meio de controlo dos custos de transacção.</p>	<p>2.12. Não sofre influência cultural na procura, mas sim ao nível dos padrões de uso, especificações e características técnicas do produto;</p>
Marketing - Mix		
Produto	<p>1.20. Componente técnica do produto sobrepõe-se ao aspecto gráfico;</p> <p>1.21. Importância atribuída ao serviço, relação com o cliente e assistência técnica;</p> <p>1.22. Estabelecimento de uma marca forte como vantagem competitiva;</p> <p>1.23. Tendência para estabelecimento de marca institucional;</p> <p>1.24. Marca com raras associações não directamente relacionadas com o produto;</p> <p>1.25. Marca transmite credibilidade e possui associações favoráveis;</p> <p>1.27. Associação com outras marcas ou empresas transmite imagem de confiança e credibilidade;</p>	<p>2.16. Não afectado pelas diferenças culturais;</p> <p>2.17. Potenciador da importância de possuir forte imagem de marca;</p> <p>2.18. Marca: possibilidade de praticar preços diferenciados;</p> <p>2.19. Marca: maior estabilidade das vendas e dos lucros;</p> <p>2.20. Marca: diminuição da vulnerabilidade face à concorrência.</p>
Preço	<p>1.32. Estabelecidos com base em objectivos pré-definidos (ex. conquista de quota de mercado, acompanhamento da concorrência, conquista de novos clientes)</p>	<p>2.23. Objectivos podem variar, dependendo do estágio do ciclo de vida do produto e da situação específica do país em termos de concorrência.</p>

Distribuição	<p>1.33. Canais curtos, constituídos pela força de vendas da empresa, distribuidores ou agentes;</p> <p>1.34. Úteis para entregas de forma eficiente aos clientes e para obter informações acerca dos mesmos e dos mercados;</p> <p>1.35. Distribuição inclui venda, deslocação física dos produtos, montagem e adaptação dos produtos às necessidades dos clientes (sempre que necessária).</p>	<p>2.24. Conjunto de mercados nacionais faz com que a gestão de logística se adapte, ou ultrapasse as barreiras existentes entre os mesmos;</p> <p>2.26. Parte integrante e importante da proposta de valor apresentada ao cliente;</p> <p>2.27. Redução dos custos elevados da distribuição física dos bens leva ao aumento dos lucros.</p>
Comunicação	<p>1.36. Meios utilizados: venda pessoal, feiras e exposições, direct mail, publicidade em meios especializados, patrocínios e internet;</p>	<p>2.29. Os esforços de comunicação ajustados a cada mercado (de modo a alcançar o máximo impacto), mas coordenados e tão semelhantes quanto as condições o permitam.</p>

A análise foi efectuada a título indicativo, uma vez que não se mencionaram exaustivamente as características apresentadas no enquadramento teórico acerca, quer do marketing industrial, quer do marketing global. As situações que definem o mercado no global foram retiradas por não serem passíveis de ser controladas pela empresa, logo, não aplicáveis nesta análise. Por outro lado, algumas das situações referidas encontram-se em curso na empresa, e muito embora não tenham ainda apresentado resultados efectivos, optou-se por mencioná-las.

A presente análise torna-se assim interessante, pela constatação do que foi sendo descrito ao longo da elaboração do estudo de caso: a Selenis possui uma política de marketing, adaptada aos mercados globais e que começa a dar os seus frutos.

O objectivo geral deste trabalho apresentava-se como o de tentar conjugar os princípios de duas vertentes do marketing: marketing industrial e marketing global. Podemos considerar que este objectivo foi alcançado, estando presente nesta dissertação o que pode ser considerado como uma primeira abordagem à conjugação

destes dois temas. Existindo diversas obras e trabalhos dedicados à análises destas duas vertentes, como foi já mencionado, sempre separadamente, a presente dissertação apresenta-se como o primeiro trabalho que ensaia uma abordagem ao marketing industrial na perspectiva do marketing global, não existindo pretensões a que o mesmo seja considerado uma análise exaustiva.

Relativamente aos objectivos específicos do trabalho, considera-se que o que implicava a descrição da importância da definição de estratégias numa óptica de economia de mercado por parte das empresas industriais foi alcançado, tanto em termos teóricos, nomeadamente através do que foi descrito nos capítulos 2.1.1 Os Mercados Industriais, 2.1.2. A Escolha dos Mercados a atingir e Definição do Produto e 2.1.4. Variáveis do Marketing Mix Industrial, quer em termos práticos: a descrição da situação passada e actual da Selenis é demonstrativa dessa importância.

A identificação de modos de diferenciação de bens industriais está patente, em termos teóricos no capítulo 2.1.4. Variáveis do Marketing Mix Industrial:

- Inovação tecnológica;
- Desenvolvimento de uma imagem de marca;
- Qualidade;
- Serviço (antes e após a venda);
- Preço;
- Canais de distribuição utilizados;
- Mix de comunicação.

Exemplificados posteriormente nos capítulos 3.3.2. Situação Comercial e de Mercado e 3.4.5. Mix.

Considera-se que o objectivo que passava pela identificação dos desafios que se colocam às empresas industriais em ambientes internacionais e que se pretendia conseguir através da análise da situação actual de uma empresa industrial em fase de expansão internacional não foi totalmente atingido. Isto porque, apesar de identificados em termos teóricos, em termos práticos, e devido às limitações apresentadas, apenas foi possível identificar as ameaças que se colocam à empresa em questão, não sendo possível generalizar para outras empresas ou outras indústrias.

Apresentam-se seguidamente algumas recomendações que poderão servir de pistas para a definição da estratégia de marketing da empresa no contexto internacional.

4.1. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A metodologia escolhida, o estudo de caso, apesar de ser a mais indicada no presente estudo, possui limitações, não podendo os seus resultados ser generalizados. Por outro lado, o facto de, tal como foi anteriormente mencionado, não existir qualquer tipo de trabalho que conjugasse uma abordagem às duas vertentes do marketing aqui estudadas pode também ser considerado limitativo, uma vez que foi sentida alguma dificuldade no enquadramento de abordagens, ora muito genéricas, ora muito específicas, acerca dos temas em causa, de modo a conseguir elaborar uma estrutura coerente e pertinente. A proximidade da autora à empresa em estudo pode também ser considerada um factor limitativo: as perspectivas relativamente aos assuntos em estudo poderão ser diferentes consoante a proximidade com o mesmo.

Face ao que foi descrito relativamente à Selenis, e tendo em conta o objectivo estabelecido de liderança do mercado europeu de PET, vários são os cenários possíveis num futuro próximo.

Face à posição do grupo IMG (accionista maioritário da Selenis) na empresa espanhola La Seda, é possível que se venha a verificar a fusão dos dois grupos. Devido ao facto de a La Seda ser cotada em Bolsa, um aumento de participação superior a 24,99% obrigaria ao accionista em causa (neste caso o grupo IMG) a uma oferta pública de aquisição. Visto esta opção não aportar benefícios a nenhuma das partes, a alternativa passa por ser a La Seda a adquirir a Selenis, mantendo-se o controlo de ambas as empresas nas mãos do grupo IMG. Mas para que tal suceda, a La Seda terá que proceder a um aumento de capital, de modo a ter capacidade financeira para a aquisição. Neste cenário, colocam-se então várias alternativas relativamente à política de marketing em geral e de marca em particular: manutenção da marca institucional La Seda, manutenção da marca institucional Selenis, criação de uma nova marca, manutenção das marcas de produto Selenis com indicação que se trata de uma marca do grupo La Seda, entre outras. Tal como foi descrito anteriormente, desde 2003 (altura em que a empresa é adquirida pelo grupo IMG e se passa a denominar Selenis) tem sido desenvolvido um trabalho de divulgação e posicionamento da marca Selenis que é, neste momento, conhecida por clientes e

público em geral, possuindo um grau de notoriedade razoável. Não é, portanto, de todo aconselhável o abandono da marca Selenis em detrimento, quer do nome La Seda, quer de uma nova marca. Tendo em conta o que aqui foi apresentado relativamente à marca, o desejável seria a manutenção da marca Selenis em todos os novos negócios, sendo que, na eventualidade de tal não ser possível, alternativa menos danosa em termos de imagem de marca seria, no mínimo, a manutenção da marca Selenis associada aos produtos (Selenis PET e Selenis Wear).

Um outro cenário possível (independente da fusão com a La Seda) é a expansão através da aquisição de outras empresas, como sucedeu com a Aussapol (agora Selenis Italia). Esta opção é possível, visto existirem na Europa unidades de pequena e média dimensão que ainda não foram integradas em grandes grupos. Neste contexto, aconselha-se a adopção de uma estratégia semelhante à que foi adoptada aquando da integração da Selenis Italia: a empresa adquirida e os seus produtos passam a assumir também o nome Selenis, os clientes Selenis localizados na zona de influência da nova empresa passam a ser fornecidos pela mesma (verificando-se o inverso relativamente aos clientes da nova empresa que se situam na zona da Selenis) e as restantes funções (investigação e desenvolvimento, marketing, aquisição de matérias-primas, entre outras) são optimizadas e centralizadas na localização mais vantajosa para o efeito.

Caso as opções estratégicas do grupo se direccionem para a construção de novas unidades de raiz, a principal preocupação deverá ser a localização da mesma (por forma a potenciar as unidades já existentes), mantendo-se as recomendações anteriores.

Existe ainda a possibilidade de não se verificarem quaisquer aquisições que visem a expansão do grupo, o que parece pouco provável face ao objectivo definido. Uma outra hipótese, face ao elevado nível de concorrência existente na indústria química em geral e na indústria do poliéster em particular, é a aquisição do grupo Selenis por um concorrente de maior porte.

Independentemente do que possa acontecer em termos, quer da estrutura accionista do grupo, quer da sua constituição em termos de empresas, apresentam-se de seguida algumas recomendações que não estão dependentes da expansão, ou não, da empresa. Por um lado, e com o objectivo principal de satisfazer as necessidades do cliente, deverá ser efectuado um levantamento de todos os meios existentes nas diferentes unidades do grupo, bem como de todas as acções levadas a cabo. Deste

modo poderá proceder-se à eliminação de esforços em duplicado e à optimização dos meios existentes, potenciando a actividade da empresa. Como exemplo temos a aquisição de matérias-primas e outros bens que, ao ser centralizada permite a criação de economias de escala e um aumento de poder, conseguindo-se melhores condições por parte dos fornecedores. Tal como foi mencionado, existem também mais-valias com a optimização em termos logísticos: o cliente passa a ser fornecido pela unidade mais próxima. Outra área que pode beneficiar desta optimização é a investigação e desenvolvimento: centralizando esta actividade na unidade que possui os meios mais adequados para tal evita o investimento na duplicação de meios para as restantes unidades. O objectivo é pois determinar quais as áreas em que podem surgir sinergias e aproveitar as mesmas para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Por outro lado, existem certas acções que poderão ser levadas a cabo de modo a aumentar a notoriedade da marca e reforçar o posicionamento da marca ao nível do cliente directo da Selenis, bem como a aumentar o reconhecimento e a notoriedade da marca junto do consumidor final. Recomenda-se assim que:

- Se mantenha a comunicação institucional através de:
 - Inserções na imprensa especializada;
 - Apoios e patrocínios numa óptica de responsabilidade social;
 - Apoios e patrocínios associados a eventos com a presença de clientes e parceiros.
- Se inicie uma aposta na comunicação de produto tendo como alvo principal o consumidor final através de:
 - Parcerias com os clientes directos da Selenis tendo como objectivo alcançar o consumidor final:

PET

- Desenvolvimento de novas embalagens em parceria com clientes (logo Selenis na embalagem);
- Participação em campanhas publicitárias / promocionais conjuntas (logo Selenis na embalagem);

- Desenvolvimento de campanhas de sensibilização ambiental em conjunto com clientes;

Fibras

- Organização de eventos (desfile / concurso de designers / ...) em conjunto com um ou mais clientes (ou de maneira a que esteja representada toda a cadeia de valor: tecelagem, produção de vestuário...);
 - Associação da marca Selenis Wear a uma marca específica de vestuário (ex.: vestuário desportivo ou marca de vestuário casual associada à Eco Wear) ou de têxteis-lar.
- Aposta em projectos de educação ambiental – Selenis Ambiente;

Espera-se com este trabalho, que o mesmo represente uma mais-valia para a empresa retratada no mesmo, bem como para os seus colaboradores. Espera-se que tenha aproveitamento enquanto ferramenta de trabalho, servindo de base para o desenvolvimento de estratégias e planos de trabalho.

Espera-se, também, que este trabalho tenha aproveitamento por parte de outros estudos, podendo ser estendido a outras empresas do mesmo sector ou a outros sectores que operam em mercados industriais ou globais.

O estudo em causa poderá ainda ser utilizado para, em momentos posteriores, elaborar uma análise da dinâmica evolutiva da Selenis no que respeita à sua orientação para o marketing industrial e/ou global.

Poderão, ainda, ser realizadas investigações adicionais que terão como ponto de partida os resultados deste trabalho, bem como o aproveitamento para outros projectos ou iniciativas, que contribuam para a realização de objectivos estratégicos tendo em vista uma evolução positiva da Selenis.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D., *Managing Brand Equity*, The Free Press, 1991.
- BOND, Edward U. e FINK, Ross L., *Customer satisfaction and the marketing-quality interface*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, Num. 2/3, pg. 204, 2003
- BRADLEY, Frank, *International Marketing Strategy – 2nd edition*, Prentice Hall, 1991
- BRITO, Carlos Melo e LENCASTRE, Paulo, *Os horizontes do marketing*, Editorial Verbo, 2000
- BURGESS, Thomas, HWRANG, Brian, SHAW, Nicky e MATTOS, Claudio de, *Enhancing Value Stream Agility: The UK Speciality Chemical Industry*, European Management Journal, Vol. 20, Num. 2, pp. 199-212, 2002
- CATEORA, Philip R., e GRAHAM, John L., *International Marketing – 10th edition*, 1999
- CEIA, Carlos, *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, Editorial Presença, 1995
- CELESTE, Pedro, *Estratégias de Marketing – Colectânea de Casos Portugueses*, Escolar Editora, 2005
- COOREY, D. e SCHINDLER, P., *Métodos de Pesquisa em Administração*, 7^a edição, Bookman, 2003
- COREY, E. Raymond, *Industrial Marketing – Cases and Concepts*, Prentice Hall, 1991
- CUNDIFF, Edward e HILGER, Marye Tharp, *Marketing in the International Environment – 2nd edition*, Prentice Hall, 1988
- CUNHA, Miguel Pina, *Adopting or Adapting? The Tension Between Local and International Mindsets in Portuguese Management*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia

ELLIOT, Gregory e GLYNN, William, *Segmenting Industrial Buyers by Loyalty and Value*, IMP Conference Papers, Bath University, 2000

FREIRE, Adriano, *Internacionalização – Desafios para Portugal, Volume I*, Editorial Verbo, 1998

FREIRE, Adriano, *Internacionalização – Desafios para Portugal, Volume II*, Editorial Verbo, 1998

GANESAN, Shankar; HO, Dixon; BROWN, Steven e JOHN, Babu, *Does Relationship Commitment Help or Hurt in Business-to-Business Relationships? – The Role of Incumbent Errors and Competitive Market Pressures*, Institute for the Study of Business Markets – The Pennsylvania State University, 2005

GOUNARIS, Spiros P. e AVLONITIS, George J., *Market Orientation Development: A Comparison of Industrial vs Consumer Goods Companies*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, Num. 5, pg. 354, 28 pgs., 2001

HACKER, Sibylle S., *Adoção de Processos Virtuais às Estratégias Organizacionais: Estudos de Casos no Sector Químico*, Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2003

HOMBURG, Christian e STOCK, Ruth M., *The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, Num. 2, pg. 144-158, 2004

JAIN, Subhash, *International Marketing Management – 6th edition*, Digital Publishing Company, 1999

KARAKAYA, Fahri, *Barriers to Entry in Industrial Markets*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, Num. 5, pg. 379, 2002

KEEGAN, Warren J., *Global Marketing Management- 6th edition*, Prentice Hall, 1999

KELLER, Kevin L., *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 1998

KELLER, Kevin L. e WEBSTER, Frederick E., *A Roadmap for Branding in Industrial Markets*, Working Paper, Tuck School of Business at Dartmouth, 2003

KOTLER, Philip, *Marketing Management – Millennium Edition (10th edition)*, Prentice Hall, 2000

LAGES, Luís Filipe e JAP, Sandy D., *A Contingency Approach to Marketing Mix Adaptation and Performance in International Marketing Relationships*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, 2002

LEVITT, Theodore, *Marketing Success Through Differentiation of Anything*, Harvard Business Review, January-February, 1980

LEVITT, Theodore, *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May-June 1983

LINDGREN, Lena e ROSENDAHL, Anna, *Managing Foreign Distributors – Case Studies of Four Exporting SME's*, Master's Thesis, Lulba University of Technology, 2004

MAJURIN, Anna-Lena, *Industrial Segmentation – A Review*, Working Paper, Abo Akademi School of Business, 2001

NAKATA, Cheryl e SIVAKUMAR, K., *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, Num. 3, pg. 255-275, 2001

PRABHAKER, Paul, *Integrated Marketing-Manufacturing Strategies*, The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 16, Num. 2, pg. 113, 2001

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc van, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 1998

SELLTIZ C.; JAHODA, M. e DEUTSCH, M., *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, 2^a edição, Herder, 1967

SHETH, Jagdish N., *A Model of Industrial Buyer Behavior*, Journal of Marketing, Vol. 37, pp. 50-56, 1973

SIMKIN, Lyndon, *Barriers impeding effective implementation of marketing plans - a training agenda*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.17, Num. 1, pg. 8, 2002

SIQUEIRA, António Carlos B., *Segmentação de Mercados Industriais*, Editora Atlas, 2000

STAFFORD, Thomas F. e STAFFORD, Maria Royne, *Industrial Buyer's Perceptions of Industrial Salespersons*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, Num. 1, pg. 40, 2003

STAKE, R., *The Art of Case Study Research*, Sage, 1999

TERPSTRA, Vern e SARATHY, Ravi, *International Marketing*, Dryden Press, 1994

TIKKANEN, Henrikki e ALAJOUTSIJARVI, Kimmo, *Customer satisfaction in industrial markets: Opening up the concept*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, Num. 1, pg. 25, 2002

VERT, Camille, *Marketing Integrado – Chave da Competitividade Industrial*, Monitor, 1991

VIANA, Carlos e HORTINHA, Joaquim, *Marketing Internacional*, Edições Sílabo, 2002

WALTER, Achim e RITTER, Thomas Ritter, *The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18, Num. 4/5, pg. 353, 2003

WEBSTER, Frederick E., *Industrial Marketing Strategy*, John Willey & Sons, 1984

WEITZ, Barton A. e BRADFORD, Kevin D., *Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Num. 2, pg. 241-254, 1999

YIN, R., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 2ª edição, Bookman, 2001.

