



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Cultura nacional e vantagem competitiva em mercados de exportação:

O caso da M&A Creative Agency

Bernardo Maria de Seabra Neves de Carvalho Simões

Católica Porto Business School

2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Cultura nacional e vantagem competitiva em mercados de exportação:

O caso da M&A Creative Agency

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Bernardo Maria de Seabra Neves de Carvalho Simões

sob orientação de
Professor Doutor Ricardo Morais

Católica Porto Business School
Junho 2021

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha mãe, Ana Isabel Seabra Neves, e ao meu pai, Boaventura Carvalho Simões, o apoio incondicional prestado no percurso que percorri até ao presente momento. Serei-vos eternamente grato por me possibilitarem talhar o meu próprio percurso, e garantirem que tivesse acesso às melhores condições em todas as aventuras e trajetórias tomadas. Obrigado por me permitirem escrever o meu próprio caminho de acordo com os meus desejos e as minhas motivações. Por insistirem em mim, para que nunca impusesse às minhas ações e comportamentos outra coisa que não o melhor de mim. O esforço suportado por vocês para permitirem um futuro condigno e promissor jamais será esquecido.

Aos meus queridos e estimados avós, que infelizmente já não estão fisicamente presentes entre nós, um eterno obrigado por fazerem de mim a pessoa que sou hoje. São hoje, e serão sempre, fonte de infinda inspiração para o meu ser no desígnio da vida e no confronto com as vicissitudes que me são e serão impostas. Sem dúvida alguma que todos os ensinamentos partilhados e valores transmitidos estão profundamente enraizados no meu ser e na minha maneira de encarar e estar na vida.

À minha tia e madrinha Paula Neves, um eterno obrigado. Há pessoas que nascem com o dom de dar, em vez de procurar receber. A tua força e resiliência, e a forma incansável como suportas a família e aqueles que te rodeiam só pode estar ao alcance de pouquíssimos afortunados. Sorte de quem te tem, azar de quem não te reconhece valor.

À minha namorada, Diana Sofia Alves, pelo incansável apoio e carinho transmitido. Sem dúvida que sem tal, nada disto seria possível. A constante preocupação comigo e a motivação diária para que evolua continuamente e dê sempre o melhor de mim em todos os desafios que assumo são a maior prova de amor que poderias dar. Transformas-me na minha melhor versão de mim.

Aos meus restantes familiares e amigos, cujo apoio nos momentos mais delicados e o festejo nos momentos dignificantes preenchem-me o coração e despertam em mim a ânsia e ambição de ser cada dia melhor e tirar o máximo proveito de cada acontecimento da vida.

Por último, e não menos importante, ao Professor Doutor Ricardo Morais, pelo apoio conferido e saber demonstrado que se revelaram de um carácter fundamental para a realização da presente dissertação. Um tamanho obrigado, foi um prazer ter a oportunidade de ser orientado por si neste processo. Que tenha muito sucesso e faça descobertas interessantíssimas em todos os trabalhos de investigação que realize e acompanhe.

Resumo

A competitividade de Portugal é um tema de intenso debate. Várias perspectivas e assunções foram tidas ao longo das últimas décadas sobre a melhor forma de o fazer. No entanto, constata-se que as abordagens definidas não são eficazes na atual divisão internacional do trabalho. Na presente dissertação sugere-se olhar para a cultura nacional para definir o modo de competir nesse cenário. Essa sugestão nasce da identificação de três características idiossincráticas da cultura portuguesa: o particularismo, o tradicionalismo e o policronismo. Reconhece-se que a competitividade deve estar assente em competências organizacionais e não em recursos tais como a cultura organizacional. Para o caso das empresas exportadoras portuguesas, identificam-se três competências organizacionais valiosas, raras e difíceis de imitar: a customização, a modularidade e a agilidade. Ora, da relação entre estes dois conceitos – cultura nacional e vantagem competitiva – resulta uma estratégia de diferenciação premium: a flexibilidade premium. Segundo esta, a competitividade de Portugal está assente em valores particularistas, tradicionais e policrónicos e traduz-se numa oferta customizada, modular e ágil, cobrada internacionalmente a um preço premium. Os concorrentes reconhecem esses processos como superiores. No entanto, assumem que não os conseguem imitar. A compreensão desse fenómeno levou a que se sugerisse a criação de uma curva de valor portuguesa. Para estudo desta hipótese, adotou-se um estudo de caso único exploratório. Optou-se por um caso representativo de uma PME exportadora portuguesa: a M&A Creative Agency. Esta é uma empresa que presta serviços de publicidade, marketing e comunicação. A análise do caso permitiu concluir que estamos perante um caso sólido de flexibilidade premium: as ofertas são altamente customizadas, aceitam e

valorizam realizar encomendas modulares, e a agilidade é extrema de forma a garantir o máximo de urgência possível na execução das encomendas. Identificou-se nessa análise determinados fatores de customização, modularidade e agilidade no presente estudo de caso. As descobertas levaram a sugerir a criação de um Índice de Flexibilidade Premium. Argumenta-se que esse Índice possa servir para benchmarking entre empresas e inclusivamente indústrias em termos de flexibilidade premium.

Palavras-chave: cultura nacional, flexibilidade premium, estudo de caso, Portugal, M&A Creative Agency

Abstract

Portugal's competitiveness is a subject of intense debate. Several perspectives and assumptions have been made over the last decades about the best way to do it. However, it is noted that the defined approaches are not effective in the current international division of labor. In this dissertation it is suggested looking at the national culture to define how to compete in this scenario. This suggestion arises from the identification of three idiosyncratic characteristics of Portuguese culture: particularism, traditionalism, and polychronism. It is recognized that competitiveness should be based on organizational capabilities and not on resources such as organizational culture. In the case of Portuguese exporting companies, three valuable, rare, and difficult to imitate organizational capabilities are identified: customization, modularity, and agility. Now, the relationship between these two concepts - national culture and competitive advantage - results in a premium differentiation strategy: premium flexibility. According to this, Portugal's competitiveness is based on particularistic, traditional and polychronic values and translates into a customized, modular, and agile offer, charged internationally at a premium price. Competitors recognize these processes as superior. However, they assume they cannot imitate them. The comprehension of this phenomenon led to the suggestion of the creation of a Portuguese value curve. To study this hypothesis, a single exploratory case study was adopted. A representative case of a Portuguese exporting SME was chosen: M&A Creative Agency. This is a company that provides advertising, marketing, and communication services. The case analysis allowed us to conclude that this is a solid case of premium flexibility: the offers are highly customized, they accept and value modular orders, and the agility is extreme to guarantee the maximum possible urgency

in the execution of orders. Certain factors of customization, modularity, and agility were identified in this case study. The findings led to suggest the creation of a Premium Flexibility Index. It is argued that such an Index can serve for benchmarking across companies and even industries in terms of premium flexibility.

Keywords: national culture, premium flexibility, case study, Portugal, M&A Creative Agency

Índice

| | |
|---------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos | v |
| Resumo | vii |
| Abstract | x |
| Índice | xiii |
| Índice de Figuras..... | xvi |
| Introdução..... | 18 |
| | |
| Capítulo 1: Revisão de Literatura..... | 26 |
| 1.1 Cultura Nacional | 26 |
| 1.1.1 Particularismo | 28 |
| 1.1.2 Tradicionalismo | 30 |
| 1.1.3 Policronismo..... | 34 |
| 1.2. Competências Organizacionais..... | 38 |
| 1.3. Cultura Nacional e Vantagem Competitiva..... | 52 |
| | |
| Capítulo 2: Metodologia | 57 |
| 2.1 Estratégia de Investigação | 57 |
| 2.2 Recolha de dados | 60 |
| 2.3 Análise de dados | 63 |
| | |
| Capítulo 3: M&A Creative Agency | 66 |
| | |
| Capítulo 4: Discussão do Caso..... | 77 |
| 4.1 Customização | 78 |
| 4.2 Modularidade | 86 |
| 4.3 Agilidade | 89 |
| 4.4 Diferenciação Premium..... | 96 |
| | |
| Capítulo 5: Conclusões | 100 |
| 5.1 Modelo teórico a posteriori..... | 100 |
| 5.2 Proposições | 101 |
| 5.3 Limitações | 107 |
| 5.4 Implicações teóricas e práticas | 110 |

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Bibliografia..... | 114 |
| Anexos..... | 118 |
| Anexo A: Guião da Entrevista CEO | 118 |
| Anexo B: Lista de Códigos da Análise de Dados | 119 |

Índice de Figuras

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Modelo teórico a priori..... | 53 |
| Figura 2: Curva de Valor da Oferta Portuguesa..... | 56 |
| Figura 3: Modelo teórico a posteriori..... | 101 |

Introdução

O crescimento da competitividade global reforça a necessidade de análise ao colocar desafios maiores às empresas (Direção-Geral das Atividades Económicas [DGAE], n.d.). Com efeito, nos últimos anos, tem-se intensificado esse debate sobre o lugar que Portugal deve ocupar no mundo. Percebe-se essa necessidade especialmente quando se reconhece a dificuldade de Portugal em poder competir na atual divisão internacional do trabalho face três realidades (Morais, 2018). A primeira é o nível de tecnologia característica dos países industrializados. A segunda é a dimensão das economias de escala nos países emergentes. E por último, o custo da mão-de-obra dos países em desenvolvimento (*idem*).

Durante muito tempo, a competitividade de Portugal esteve assente em salários baixos. No entanto, como fruto da globalização e da melhoria das infraestruturas e redes de comunicação e transporte associada, esse fator deixou de ser decisivo para a competitividade de Portugal. Na verdade, apostar em salários baixos é uma solução pouco viável nos dias de hoje. Primeiramente, porque não é possível competir com o custo de mão-de-obra de países em desenvolvimento (Morais, 2018). Em segundo, porque a motivação dos colaboradores com baixas remunerações é forçosamente baixa. Como consequência, não só a produtividade diminui, como é inibidor da capacidade criativa e inovadora. Em terceiro porque assim não conseguem reter talento.

Efetivamente, reter o melhor capital humano é deveras importante para a competitividade de qualquer país. Inclusivamente, o relatório da Deloitte (2016) sobre o Índice Global de Competitividade do Setor Industrial aponta o talento como o fator principal (nº1) de competitividade industrial. Tal revela a importância de apostar no desenvolvimento deste capital e rejeita a aposta em salários baixos para a competitividade de Portugal.

Assim, na evolução do pensamento, argumentou-se posteriormente que a base seria apostar numa estratégia de conhecimento. Essa foi a posição assumida pela agenda de Lisboa, no ano de 2000. Nessa agenda, criou-se “a ilusão nos europeus de que a União Europeia se tornaria, em apenas dez anos, a economia de conhecimento mais competitiva do mundo em termos de crescimento, criação de emprego e coesão social” (Morais, 2018). De facto, não passou de “wishful thinking, dirá o resto do mundo hoje” (*ibidem*).

A necessidade de definir outra forma de competitividade, continuando esse debate, levou a que a Deloitte em parceria com a Ordem dos Economistas desenvolve-se um ensaio, onde definiram que a competitividade de Portugal estaria assente em fatores de trabalho. Na respetiva perspetiva, esta dependeria de economias baseada em três fatores: conhecimento, em trabalho (mão-de-obra) e em escala. Argumentaram ainda que dependeria ainda de um quarto fator: território, com especial relevância para setores tais como a agricultura e o turismo.

Novamente, questiona-se a validade desta visão para a competitividade de Portugal. A dúvida levanta-se por ser uma visão baseada em recursos ao invés de competências. De facto, uma empresa pode ter acesso a recursos únicos e mesmo assim não ter competências. Com efeito, esta distinção resulta do reconhecimento de que o que distingue uma organização de outra pode não ser necessariamente os recursos a que esta tem acesso. Reconhece-se, pelo contrário, que é sim a forma como os utiliza de acordo com as suas

competências. Duas empresas, com os mesmos recursos, produzem sistematicamente resultados diferentes. Ressalve-se que se retira ainda maior valor se for assente em competências não individuais, mas sim organizacionais. Percebe-se isso ao reconhecer que tais competências são intangíveis. “Não as podes ver ou lhes tocar, contudo elas podem fazer toda a diferença no mundo quando se trata de valor de mercado” (Smallwood & Ulrich, 2004, p.119). Adicionalmente, essas competências estão “embebidas em processos e rotinas para utilizar os recursos tangíveis e intangíveis de forma mais produtiva” (Morais, 2018). Assim sendo, as competências organizacionais são normalmente uma fonte mais consistente de vantagens competitivas sustentadas do que os recursos.

Ora, a “competição é uma ‘guerra de movimentos’ em que o sucesso depende da antecipação de tendências de mercado e rápida resposta às mudanças nas necessidades dos clientes” (Stalk, Evans & Shulman, 1992, p.57). Posto isso, assume-se que os movimentos devem ser baseados nas dinâmicas associadas aos comportamentos tomados e não nos mercados e produtos da empresa. Assim sendo, “para ter sucesso, uma organização deve entrelaçar os seus processos de negócio principais em competências estratégicas difíceis de imitar que a distingam dos seus concorrentes aos olhos dos clientes” (*ibidem*). Esta é a base da resource-based view (RBV) para a estratégia.

Morais (2018) assume que essa é a posição necessária para “alcançar vantagem competitiva e comparativa no século XXI”. Efetivamente, reconhece-se que “aproveitando ao máximo as competências organizacionais pode-se melhorar dramaticamente o valor de mercado de uma empresa” (Smallwood & Ulrich, 2004, p.119). São estas que “formam a identidade e personalidade de uma organização ao definir o que ela é boa a fazer e, no fim, o que ela é” (*ibidem*). Assim, essas competências organizacionais conferem vantagens

competitivas sustentáveis às organizações e vantagens comparativas aos países (*idem*).

Reconhece-se, contudo, que “não há uma lista mágica de proficiências que todas as organizações necessitam de forma a serem bem-sucedidas” (Smallwood & Ulrich, 2004, p.120). Com efeito, só poderá ser verdadeiramente diferenciador e conferir caráter competitivo se forem distintivas, se não forem as mesmas de empresa para empresa. Assim sendo, a principal questão de investigação do presente trabalho é: Como é que a cultura nacional influencia a vantagem competitiva em mercados de exportação?

Com efeito, define-se cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outro” (Hofstede, 2003, p.9). Entenda-se que “mente representa a cabeça, coração, e mãos – isto é, para pensar, sentir e agir, com consequências para as crenças, atitudes e skills” (*idem*, p.10). Traduz-se em práticas (designação que agrupa valores, símbolos, heróis e rituais) (*idem*). De tal forma que “cultura pode ser definida como o agregado interativo de características comuns que influencia a resposta de um grupo humano à sua envolvente” (*ibidem*). Assim, reconhece-se que essas práticas variam naturalmente de cultura para cultura. E que, no seu conjunto, representam a singularidade de cada país. Tanto que Hofstede (2003) estabelece que “cultura é para a coletividade humana o que a personalidade é para um indivíduo” (*ibidem*). Aliás, o ilustre psicólogo social afirma que a “cultura determina a singularidade de um grupo humano na mesma maneira que a personalidade determina a singularidade de um individual” (*ibidem*). E não só. Reconhece-se também que a cultura é dos fatores mais dificilmente alteráveis de uma sociedade. Logo, argumenta-se de forma sustentada que esta é uma das bases para perceber em que diferenças e particularidades é que Portugal se pode basear para definir a sua competitividade num âmbito internacional. Ou seja, compreender quais as competências principais que essa

cultura lhe confere para alcançar essa competitividade. Assim, sugere-se que se estabeleça o posicionamento das empresas portuguesas com base na cultura nacional. Aponta-se nesse argumento que será esta a forma de fomentar a sua competitividade na atual divisão internacional do trabalho, anteriormente descrita.

Nessa linha de pensamento, entendamos como Morais (2018) defende que a cultura idiossincrática portuguesa se transcreva na visão estratégica para a competitividade. O estudo da cultura idiossincrática portuguesa levou à identificação de três principais diferenças culturais nacionais. A primeira é o particularismo. O particularismo expressa-se como a preferência “por uma abordagem flexível a situações únicas” (Trompenaars & Woolliams, 2003, p.31) ao invés de seguir incondicionalmente regras standardizadas (*idem*). A segunda foi o tradicionalismo. Na cultura portuguesa, Gil (2005) argumenta que o tradicionalismo se expressa na escala dos objetos. Assim, este dita, no caso de Portugal, a preferência dos portugueses por coisas pequenas. Ressalve-se ainda que o tradicionalismo está correlacionado com a aversão à incerteza. Esta dimensão cultural está relacionada com a análise da reação das pessoas face à incerteza e ambiguidade nomeadamente no que diz respeito ao futuro (Hofstede, 2003). Como se verá na revisão de literatura, Portugal é um país com altíssima aversão à incerteza. Tal tem necessariamente implicações na maneira de estar, agir e pensar. E, portanto, de gerir os negócios e de posicionar as empresas. A última dimensão identificada é o policronismo. O policronismo consiste na tendência para fazer mais do que uma coisa ao mesmo tempo. Esta diferença cultural está correlacionada com a conceção de tempo. Ressalve-se a sua importância ao reconhecer o tempo como uma das questões mais abordadas na literatura relativa a diferenças culturais. Nesse sentido, a forma como se entende o tempo é estudada para compreensão das diferenças a nível de planeamento e coordenação de atividades, e definição de estratégias. Para efeito

de desenvolvimento do tema, a explicação destas três diferenças culturais nacionais – particularismo, tradicionalismo e polícronismo - será abordada no primeiro capítulo da revisão de literatura. Pretende-se com isso compreender a expressão dessas três características no modo de estar, agir e pensar de uma cultura e o respetivo impacto sobre os negócios.

A segunda secção do primeiro capítulo apresenta a RBV, nomeadamente a nível da importância estratégica das competências organizacionais principais, e da curva de valor (Kim & Maugborne, 2015). Por sua vez, o terceiro capítulo explica a relação causal entre a cultura portuguesa e as competências organizacionais das empresas portuguesas. Em particular, defende-se que “é graças a estes valores que as PME exportadoras portuguesas, independentemente do setor de atividade, aceitam encomendas com elevada customização (ao contrário dos países industrializados), lotes pequenos (ao contrário dos países emergentes) e prazos curtos (ao contrário dos países em desenvolvimento)” (Morais, 2018). De facto, identificam-se três competências principais. Uma é a customização. Customizar significa aceitar encomendas únicas que não estão no catálogo, típica de empresas de projetos, mas não exclusivamente. Engloba a incorporação de atributos tangíveis e intangíveis únicos de acordo com as necessidades e vontades específicas dos clientes. Argumenta-se que resulta do particularismo. Outra competência é a modularidade. Ser modular significa aceitar lotes pequenos. É a inclinação e disposição para aceitar uma ou poucas unidades, algo que represente um volume de negócios reduzido face à faturação anual de uma empresa. Neste caso, argumenta-se que resulta do tradicionalismo ou aversão à incerteza. A última das três competências é a agilidade, resultante do polícronismo. Estas três competências conferem uma singularidade distintiva às empresas portuguesas pois constituem processos reconhecidos como superiores, mas raros e difíceis de imitar (*idem*).

Para responder a esta questão de investigação, adotou-se o estudo de caso como a estratégia de investigação da presente dissertação. A justificação e as motivações dessa escolha são explicadas no capítulo 2. Nesse mesmo capítulo, explica-se a estratégia de investigação assim como a recolha e análise de dados.

Como será explicado, optou-se pela seleção de um único caso: a M&A Creative Agency. A M&A Creative é uma agência de publicidade e comunicação. Um estudo prévio sobre esta PME exportadora portuguesa apontou-a como indicada para responder à questão de investigação.

De seguida, levantou-se a necessidade de discutir os resultados e descobertas feitas à luz do enquadramento teórico previamente realizado. É essa análise que é apresentada no capítulo 4, intitulado de Discussão do Caso. Como será explicado nesse capítulo, verificou-se algumas relações entre a informação extraída dos dados recolhidos e os temas de interesse desta dissertação. Destaque-se desses temas as três diferenças culturais nacionais e as três competências valiosas, raras e difíceis de imitar mencionadas. A forma como se expressa na oferta da empresa e no respetivo posicionamento competitivo será aí descrita.

Por fim, e em jeito de conclusão, com base na descrição do caso e à luz da discussão das descobertas, chegou-se às conclusões que serão apresentadas no capítulo 5. Nesse capítulo, é primeiramente apresentada a resposta à questão de investigação, designadamente em termos de modelo teórico à posteriori, proposições e Índice de Flexibilidade Premium. Adicionalmente, explicam-se as limitações do presente estudo, assim como as suas implicações teóricas e práticas.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1.1 Cultura Nacional

Os valores culturais encontram-se associados com “change management, gestão de conflitos, tomada de decisão, gestão de recursos humanos, liderança, “organization citizenship behavior”, atitudes relacionadas com o trabalho, comportamento de negociação, alocação de recompensas, e comportamento individual relativamente a processos de grupo e personalidade, entre outros” (Silva & Nardon, 2007, p. 5). No entanto, “a utilidade do conceito de cultura para explicar diferenças culturais depende em ser capaz de desempacotar e identificar as suas componentes” (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2006, p. 279). Não obstante, Kindi e Bailie (2015) defendem que “a cultura nacional tem um impacto crítico na prática de gestão” (p.138), com os “valores culturais a desempenhar um papel direto no processo de gestão e na maneira como os empregados se comportam aquando da realização das suas obrigações” (*ibidem*). O impacto estende-se à definição da estratégia, considerada por Trompenaars (1996) “como uma maneira sistemática de agir no meio envolvente” (p.51). Esta posição de Trompenaars (1996) advém da verificação da forma íntima como está relacionada com o contexto cultural no e para o qual é desenvolvida. É, todavia, necessário aprofundar e distinguir a forma como

esta relação se desenrola nesse contexto, na envolvente. Essa necessidade surge ao se ter em conta que, de acordo com o mesmo, existem quatro conjuntos de meio envolventes distintos: 1) ambiente interno, dentro da própria organização e que agrupa as “relações com colegas, assuntos culturais corporativos, em resumo o mundo da gestão” (*idem*, p.51); 2) ambiente transacional, onde se inclui “as interações com os clientes e fornecedores – por outras palavras o mundo do negócio” (*ibidem*); 3) ambiente sociopolítico que agrupa as “interações com as instituições financeiras, e as envolventes políticas e legais” (*ibidem*); e, por último, 4) o ambiente contextual, constituído pela envolvente cultural, onde os restantes ambientes ganham significado. Este último reveste-se de elevada importância pois é o “contexto no qual os processos estratégicos evoluem” (*ibidem*).

Posto isto, compreender a cultura e reconhecer as diferenças entre culturas confere uma base sustentável para gerir um negócio e perceber como este se pode diferenciar face à concorrência (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Citando Trompenaars e Hampden-Turner (1997), “perceber a nossa própria cultura e as nossas próprias assunções e expectativas da maneira como as pessoas ‘deviam’ pensar e agir é a base para o sucesso” (p.2). Deve-se em Portugal fazer o mesmo ao reconhecer as idiossincrasias da cultura nacional. Investir nesta posição faz perfeitamente sentido quando se reconhece que “em nenhum lugar as culturas diferem tanto quanto dentro da Europa” (*idem*, p. 8). De facto, reconhecer que “cada cultura se distingue das outras pelas soluções específicas que escolhe para certos problemas” (*ibidem*) reforça adicionalmente a validade dessa posição. Assim, compreender a cultura nacional permite às organizações delinear a sua estratégia ao lhes permitir perceber o que é que esta nação faz melhor que as outras em função das suas forças e insights únicos/particulares (*idem*). Efetivamente, “o sucesso internacional depende em descobrir veias de excelência especiais dentro de culturas” (Trompenaars, 1996,

p. 55). Reforça-se essa visão quando se constata que o facto “de que não há duas culturas que sejam iguais é o que traz riqueza e complexidade ao multinacionalismo” (*idem*). Perante esta realidade, Trompenaars (1996) defende que a solução é apostar na especialização transnacional. Ao fazê-lo, estamos a “permitir que cada nação se especialize naquilo que faz melhor e que seja uma fonte de autoridade e liderança dentro da corporação global para a veia de excelência em particular” (*ibidem*).

Para o caso de Portugal, argumenta-se que essa eficácia transnacional deve ser feita com base em três características da cultura nacional. Essas três características são o particularismo, o tradicionalismo e o policronismo (Morais, 2018). São estas as três dimensões culturais que definem a base para descobrimento das veias de excelência da cultura portuguesa. A sua compreensão é essencial para desvendar o modo de agir e pensar dos portugueses. Ao fazê-lo, podemos compreender melhor a forma como solucionam os seus problemas. Além disso, poderá compreender-se como se o faz de forma distintiva das outras culturas. Passemos então à elucidação de cada uma individualmente, respeitando a ordem antes apresentada.

1.1.1 Particularismo

Na dimensão cultural explorada nesta seção, faz-se a distinção entre universalismo e particularismo. Duas palavras são decisivas para compreender a diferença: “regras vs relações” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.29). Assim, esta dimensão surge da distinção entre “preferências individuais por regras e procedimentos universais versus considerações de relacionamentos quando se toma decisões” (Chen et al., 2015, p.64), respetivamente.

O universalismo defende que o que é bom e o que está correto pode ser definido de tal forma que seja sempre aplicável independentemente das

situações e dos intervenientes (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Por contraste, nas culturas particularistas o julgamento dos eventos pode variar em função dos intervenientes. Desse modo, “muita mais atenção é dada às obrigações das relações e circunstâncias únicas” (*idem*, p.8).

Nestas culturas, a cultivação das relações é definida como prioritária e acarretam responsabilidades (Chen et al., 2015). A forma como as pessoas são tratadas depende substancialmente da natureza das relações interpessoais (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Não há, portanto, uma maneira única, correta e consistente de lidar com as circunstâncias impostas de acordo com códigos abstratos sociais que definam a forma de agir, como acontece nas culturas universalistas (*idem*). Nessas culturas a “prioridade é dada ao desenvolvimento e aderência a contratos e regras explícitas” (Chen et al., 2015). Há uma clara tendência de resistência a exceções que possam enfraquecer uma determinada regra e de provocar o colapso dos sistemas. Por oposição, os “julgamentos particularistas focam-se na natureza excepcional das circunstâncias atuais” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 31). Nestas culturas, as “circunstâncias particulares são mais importantes que as regras” (Trompenaars, 1996, p.53). Consideram que os “laços de relações particulares são mais fortes do que qualquer regra abstrata e a resposta pode mudar de acordo com as circunstâncias e as pessoas envolvidas” (*ibidem*). Verifica-se ainda que é comum numa cultura particularista “procurar justiça ao tratar todos os casos de acordo com os méritos especiais” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 49).

As duas vertentes desta dimensão cultural têm, ao implicar maneiras de gerir relações e lidar com regras e normas, necessariamente implicações ao nível da maneira como um negócio é realizado (*idem*). Uma das principais reflete-se pela forma como numa cultura particularista se “prefere uma abordagem flexível a situações únicas” (Trompenaars & Woolliams, 2003, p.31). Reforce-se, portanto, o impacto da forma “como encorajam flexibilidade ao se adaptar a situações”

(Trompenaars, 1996, p.55). Assim, o particularismo impacta profundamente e de uma forma única a forma de uma organização estabelecer relações, desenvolver a sua oferta e fazer negócio.

Uma das implicações a nível de negócios onde se visualiza maior impacto é a nível da definição dos contratos (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). O particularista procura que este seja definido da forma mais vaga possível. Esta tendência não é “sinal de iminente subterfúgio, mas sim de preferência por acomodação mútua” (*idem*, p.40). A preferência é explicada novamente pela maior ênfase nas relações. De facto, “bons relacionamentos com clientes e bons relacionamentos com empregados podem envolver fazer mais do que o contrato requiere” (*ibidem*).

Outra é a nível do tempo despendido com as relações. Novamente, despende-se esse tempo para forjar relações mais próximas e profundas (*idem*). Esta postura advém de acreditarem que é fundamental “criar uma base confiável que iguala a qualidade do produto com a qualidade da relação pessoal” (*ibidem*). As relações são “tipicamente próximas e duradouras” (*idem*, p.41). Sente-se que sem este tipo de nível de envolvimento, a relação não sobreviverá a vicissitudes futuras (*idem*).

1.1.2 Tradicionalismo

Algumas culturas procuram constantemente novas maneiras inovadoras de fazer as coisas, enquanto outras optam preferencialmente por preservar as maneiras tradicionais de as fazer (Huang, 2017). No entanto, optar pela maneira tradicional de fazer as coisas, com os valores culturais e formas de estar e de ser que isso implica, não significa que se tenha menor capacidade inovadora. O impacto do tradicionalismo no processo de inovação das empresas verifica-se muito pela forma como se traduz no “foco do novo versus antigo e o modo como podemos reformular o antigo para formar algo novo” (*ibidem*).

Assim sendo, define-se tradicionalismo como a “crença na manutenção do status quo, propriedade, e restrição de ações ou inclinações que possam perturbar a ordem social ou normas tradicionais desenvolvidas ao longo tempo dentro de uma equipa ou organização” (Huang et al., 2017, p.695). Em função da sua caracterização, nas culturas vincadas pelo tradicionalismo há muito provavelmente resistência à implementação, aceitação, ou mesmo, proposta de ideias que promovam mudança (*idem*). Efetivamente, assume-se que deve haver uma continuidade social entre o passado, o presente e o futuro neste processo (Huang et al., 2017). Por contraposição, “as menores em tradicionalismo preferem partir o precedente, e assim abraçar a mudança ou dar prioridade a ser inovador e original” (*idem*, p.1014).

O tradicionalismo encontra-se intimamente relacionado com a aversão à incerteza. Esta dimensão foi definida por Hofstede (2003) como uma das cinco dimensões culturais de análise das diferenças das culturas nacionais. Deriva de quatro assuntos: “tempo, futuro, incerteza e ansiedade” (*idem*, p.145). A aversão à incerteza avalia “a forma como as sociedades reagem às incertezas e ambiguidades inerentes na vida diária” (Kalé, 2003, p.77). Pode ser “portanto definida como a extensão para qual os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas” (Hofstede, G. Hofstede, G.J. & Minkov, 2010, p.194). Explica a maneira como uma cultura lida com dilemas e conflitos primários. A nível das organizações, “estes assumem a forma de tecnologia, regras e rituais” (*ibidem*). O conforto perante situações destruturadas em cada cultura é fator do nível desta dimensão na mesma. Situações destruturadas envolvem novidades ao consistirem em situações desconhecidas e diferentes do que é usual.

A maneira como se lida com esta varia de cultura para cultura, visto que deriva da herança cultural em cada sociedade. Em cada cultura, estas maneiras “estão refletidas em valores coletivamente mantidos de uma sociedade

particular” (*idem*, p.146). Reconhece-se que as suas raízes, irracionais, influenciam a forma coletiva de comportamento. As culturas lidam com essa incerteza, evitando-a, de duas maneiras. A primeira é “que evitam a condição de que antecipam eventos num futuro distante ao utilizar regras de decisão que enfatizam reações de curto-prazo ao invés da antecipação de acontecimentos de longo-prazo” (*idem*, p.147). Não se definem tipicamente estratégias de longo-prazo, resolvendo-se os problemas com a pressão do momento. Em segundo lugar, evitam a “necessidade de eles anteciparem reações futuras a outras partes da sua envolvente ao arranjam uma envolvente negociada” (*ibidem*). Evitam “planos que dependam da previsão de eventos futuros incertos e enfatizam o planeamento em planos que podem ser garantidos automaticamente por algum sistema de controlo” (*ibidem*).

Veja-se como esta dimensão se exprime em Portugal: “se há dimensão que define Portugal muito claramente, é a aversão à incerteza!” (Hofstede Insights, 2021). Duma escala de 0 a 100, o valor é de 99 para Portugal! (*idem*). Este valor expressa claramente a forma como Portugal tem uma aversão à incerteza elevadíssima.

Ressalve-se duas constatações relativamente a países com elevada aversão à incerteza. A primeira é que “países que demonstrem alta aversão à incerteza mantêm códigos rígidos de crença e comportamento” (Hofstede Insights, 2021). A segunda, é serem “intolerantes a comportamentos e ideias pouco ortodoxas” (*ibidem*). A forma como afeta uma cultura nasce da tendência normal das culturas com valores elevados nesta dimensão em evitar ambiguidade (Hofstede, 2003). Assim, verifica-se uma necessidade emocional por regras nestas culturas. Efetivamente, “as pessoas em tais culturas procuram estrutura nas organizações, instituições e relações, o que torna os eventos claramente interpretáveis e previsíveis” (*idem*, p.148). Verifica-se nas pessoas uma “urgência interna para estar ocupados e trabalharem arduamente” (Hofstede

Insights, 2021). Há, portanto, um elevado nível de urgência (Hofstede, 2003). Por outro lado, a “segurança é um elemento importante de motivação individual” (Hofstede Insights, 2021).

Face a estas constatações, vejamos especificamente como se traduz o tradicionalismo no caso de Portugal. Como José Gil menciona em Portugal, Hoje: O medo de existir, “cercados por este «fora» que disponibiliza um sentido único, os hábitos antigos de «dentro», quer dizer, da obediência disciplinar, depressa se moldam ao controlo dos dispositivos tecnológicos que se vão estendendo a todo o campo social” (Gil, 2005, p.46). Esta constatação aponta para que, apesar dos estímulos da modernidade oriundos do resto da Europa, os nossos costumes e tradições únicos e históricos se mantêm de forma vincada. Isto resulta de sermos uma cultura tradicionalista. De facto, “Portugal está em fase de transição de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de controlo” (*idem*, p.44). Por outras palavras, “está entre uma modernidade que nunca entrou completamente e uma pós-modernidade que nos vai aos poucos invadindo” (*ibidem*).

O tradicionalismo, então, traduz-se na realidade portuguesa a nível da “escala dos espaços e dos objetos em que evolui o português” (Gil, 2005, pp.50-51), bem como da sua ação (*idem*). Em Portugal, verifica-se culturalmente a transcrição de vários aspetos importantes da vida em escala tradicional (*idem*). Com efeito, “o português conhecia somente um certo grau da escala que vai do infinitamente pequeno ao macroscópico: o grau do “pequeno”, das “pequenas coisas”” (*idem*, p.51). Nas palavras de Gil, “é no meio dos pequenos objectos que o português se sente à vontade” (*ibidem*).

Reconhece-se então o posicionamento de favoritismo tendencial por coisas pequenas. Com efeito, “o ‘pequeno’ representa o tamanho perfeito, adequado ao seu investimento afectivo” (*idem*, p.51). O pequeno dita a sua postura perante imensas particularidades da sua vida, desde o afeto e prazer, “às ideias

“pistas” ...que se abrem aos milhares a cada pequeno ensaio)” (*ibidem*). Efetivamente, isto acontece porque o português se revê e vive o pequeno. Para os portugueses, “a pequenez é a negação do excesso, e a nossa maneira de «estar certo» ou «ser certinho» - o nosso «justo meio»”. Esta característica traduz-se inclusive na frequente adjetivação que os portugueses dão às coisas: “nas nuances dos “inhos” e “itos” declinando as inúmeras espécies da pequenez” (*ibidem*).

1.1.3 Policronismo

Nas palavras de Trompenaars e Hampden-Turner (1997), “a forma como pensamos no tempo está entrelaçada no modo como planeamos, fazemos estratégias e coordenamos as nossas atividades com os outros” (p. 121). Assim sendo, reconhece-se que as culturas variam consideravelmente no que respeita à conceção do tempo. A distinção ocorre pela forma como o consideram como rígido e exato, ou opostamente, como suave e flexível (*idem*).

Na ótica da diferença de conceção e uso do tempo por diferentes culturas é importante distinguir culturas sincrónicas (sociedades tipo-P, isto é, policrónicas) de sequenciais (sociedades tipo-M, isto é, monocrónicas) (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Usunier, 2003). Esta dimensão cultural faz a distinção na forma como as pessoas organizam as diferentes atividades. Numa cultura policrónica, os indivíduos executam várias atividades em simultâneo, paralelamente umas às outras. Definem um objetivo final mas os vários passos necessários para o atingir não seguem uma ordem rigorosa. Dessa forma, estão sujeitos a alterações e acomodam imprevistos no decorrer da ação (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Verifica-se que isso ocorre mesmo que implique, por exemplo, trabalhar fora das horas pré-estabelecidas para a etapa (Usunier, 2003). Do mesmo modo, assumem um maior

compromisso para com as pessoas do que face a horários pré-estabelecidos (*idem*).

Policronismo é então definido como “preferência de uso de tempo simples de lidar simultaneamente com várias tarefas” (Usunier, 2003, p.179). Designa-se vulgarmente por *multitasking* (*idem*). É uma perspetiva segundo a qual se lida “simultaneamente com diferentes tarefas, ações e/ou comunicações (policronismo) para conveniência, prazer e eficiência” (*idem*, p.177).

Um aspeto importante que distingue o policronismo do monocronismo é a pontualidade. A pontualidade nas culturas monocrónicas é algo extremamente rígido (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Pelo oposto, as culturas policrónicas dão muito menos ênfase à pontualidade. A posição resulta de acreditarem que “não é que a passagem do tempo não tenha importância, mas sim que vários outros valores culturais competem com a pontualidade” (*idem*, p.125). Isto reflete-se nomeadamente a nível do respeito pelas relações e a sua primazia. Nestas, considera-se que “é frequentemente necessário “dar tempo” às pessoas com quem temos uma relação particular” (*ibidem*).

Desse modo, as diferenças na conceção do tempo têm claramente impacto sobre as organizações e os seus negócios. A forma como o tempo é percebido na cultura policrónica acarreta algumas diferenças significativas. O impacto estende-se designadamente ao “planeamento, estratégia, investimento e perspetivas sob desenvolver organicamente o seu talento, ao invés de o adquirir” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.10). Em primeiro lugar, a forma como as organizações são estruturadas é feita de acordo com essa conceção (*idem*). Os vários departamentos e as operações e funções de que são incumbidos, desde o planeamento a pressões relacionadas com “examinar a envolvente em busca de novas tendências” (*idem*, p.129) são afetadas por isso. A “pressão para ter a produção acabada mais rapidamente (e) para o diminuir o ‘time-to-market, ou seja, o intervalo de tempo entre o consumidor pedir um

produto e esse produto ser desenhado, produzido e entregue” (*idem*, pp. 129-130) são igualmente influenciadas por essa percepção. Logo, a forma como interpretamos o tempo será um fator preponderante na tomada de decisões afetas ao negócio. O impacto é visível nomeadamente na definição dos objetivos e das estratégias e no estabelecimento de parcerias e *joint ventures*.

No panorama atual de negócio, as empresas têm acesso a uma elevada complexidade e quantidade sem precedentes de dados. Contudo, estes têm de ser devidamente tratados e comunicados. Nesse panorama, “a relação durável, sincrónica na qual o passado, presente e futuro dos parceiros estão ligados em co-evolução pode-se estar a tornar uma maneira mais eficaz de gerir” (*idem*, p.131).

No planeamento policrónico, “os objetivos são o que é mais importante” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.135). Assim, “quanto mais caminhos possa idealizar para a sua realização, melhor se sairá contra eventos imprevistos que bloqueiem um outro caminho” (*ibidem*). Esta variação na forma de planear confere uma vantagem importante às culturas policrónicas: estas conseguem lidar mais eficazmente com contextos turbulentos. A capacidade para tal deriva de, em primeiro lugar, não estarem agarradas a processos de planeamento monocrónicos. Nestes, a rigidez na sequência e temporização dos eventos torna as respetivas organizações muito vulneráveis a eventos imprevistos comuns na envolvente atualmente (*idem*).

O impacto é também notório ao nível da definição das estratégias de planeamento da produção. Aqui destaca-se a forma como é comum se definir ‘*pull strategies*’ nas culturas policrónicas. Fazem-no em função da adaptabilidade e maleabilidade do tempo e cronologia de acontecimentos característica destas culturas. Nestas estratégias “as operações convergem com as necessidades dos consumidores em algum momento do futuro” (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000, p. 315). A vantagem consiste na capacidade de

adaptação da utilização dos recursos em função dos prazos estabelecidos com os clientes. Prazos que os próprios podem querer antecipar ou prolongar consoante necessidades ou mesmo a sua vontade - pois o cliente é a parte que define quando quer e/ou precisa do projeto. Isto é conseguido, por exemplo, pela redução ou aumento das horas de trabalho. Os ajustes são feitos em função de se estar adiantado ou atrasado (respetivamente) para o prazo pretendido. A importância de dar uma resposta eficaz a este ponto resulta de se reconhecer que a falha no cumprimento dos prazos terá custos tanto para o cliente como para quem desenvolve. (*idem*).

Reconhece-se então que uma das dimensões culturais que tem um dos impactos mais significativos, ainda que camuflado, sobre as negociações é precisamente o tempo (Usunier, 2003). Tal acontece porque este “funciona como uma variável de processo, influenciando as fases de negociação, os compromissos entre as partes e o ritmo da negociação, a sua dinâmica, velocidade e os seus rituais” (Usunier, 2003, p. 173).

Um aspeto importante para compreender esta característica da cultura nacional é a orientação de longo-prazo. Esta dimensão “descreve como cada sociedade tem de manter algumas ligações com o seu passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro” (Hofstede Insights, 2021). Divide sociedades em normativas (baixa orientação de longo-prazo) e pragmáticas (elevada orientação de longo-prazo) (*idem*). Nessa divisão, existe uma dicotomia na priorização do passado versus dos desafios do presente e futuro. As culturas com baixa pontuação nesta dimensão optam tendencialmente pela primeira opção. De facto, “vêm a mudança social com desconfiança” (*ibidem*).

Vejamos então como se situa Portugal face ao que se acabou de explicar. Portugal ficou em penúltimo lugar num estudo sobre a posição de vários países de visão de longo-prazo (Silva & Nardon, 2007). De facto, de acordo com os estudos conduzidos pelo Hofstede Insights (2021), Portugal teve uma

pontuação de 28 (considerada baixa). A pontuação alcançada aponta certas características da cultura portuguesa. Primeiramente, “estas exibem um grande respeito pelas tradições” (*ibidem*). Em segundo, é típico das pessoas que a constituem terem “o foco em alcançar resultados rápidos” (*ibidem*). Em terceiro, o seu pensamento é normativo. Assim, “pessoas em tais sociedades têm um forte cuidado em estabelecer a verdade absoluta” (*ibidem*). Por último, “demonstram uma pequena propensão a poupar para o futuro” (*ibidem*).

Por último, a preferência por comunicação de alto contexto (mais tácita do que explícita) também se verificou no caso de Portugal (Silva & Nardon, 2007). Este é outro fator típico de culturas policrónicas que corrobora o enquadramento de Portugal nesta dimensão.

1.2. Competências Organizacionais

Para compreender o conceito de competências organizacionais e a sua importância para o desenvolvimento da presente dissertação, considera-se importante inteirar o leitor sobre o conceito de estratégia. Drucker define, no seu artigo “The Theory of the Business”, estratégia a nível de negócio como a “teoria de uma empresa sobre como obter vantagens competitivas” (Barney & Hesterly, 2012, p.164). Rumelt (2011) argumenta que estratégia é “a resposta coesiva a um desafio importante” (p.5). Por sua vez, Porter (1996) entende que “estratégia competitiva é sobre ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar uma combinação única de valor” (p.6). Este defende que a estratégia leva, através de um conjunto de diferentes atividades, à criação de uma posição única e valiosa (*idem*).

Uma estratégia bem definida inclui normalmente quatro elementos (Grant, 2018):

1. Objetivos de longo-prazo claros.

2. Compreensão profunda da envolvente.
3. Avaliação precisa dos recursos e capacidades internas.
4. Eficácia de implementação.

O plano estratégico está intimamente ligado à identificação e exploração de vantagens competitivas (Barney, 1991). Deve ser definido com base em movimentos estratégicos que delineiem a posição competitiva tendo em consideração a “importância de tanto fenômenos internos como externos na compreensão de fontes de vantagens competitiva” (Barney, 1995, p.49). A instabilidade da envolvente leva à sugestão de que a formulação estratégica é mais segura se for baseada em recursos e competências (Johnson, Scholes & Whittington, 2009). Grant (2018) assume a mesma posição quando argumenta que “quando maior for a taxa de mudança na envolvente externa de uma empresa, mais provável é que recursos e competências internas, ao invés de foco externo no mercado, irá proporcionar uma base segura para estratégia de longo-prazo” (p.109).

Efetivamente, verificou-se ao longo da história que numa mesma indústria, duas empresas têm desempenhos diferentes. Esses exemplos demonstram que “não é a envolvente que as distingue, mas sim as suas competências estratégicas internas” (Johnson et al., p.60). As diferentes prestações demonstram que “as organizações não são idênticas, mas sim têm diferentes competências” (Johnson et al., 2009, p.60). Elas são representativas do modo como as empresas desenvolveram vantagens competitivas sustentadas substancialmente com base em atributos internos (Barney, 1995). São, portanto, assim demonstrativos da importância de definir uma posição competitiva e a estratégia adotada com base nesse tipo de atributos: recursos e competências organizacionais (*idem*).

Assim, constata-se cada vez mais claramente que a principal fonte de desempenho superior são as vantagens competitivas como define a RBV. Esta teoria estabelece “a conceitualização da empresa como a coleção de recursos e

capacidades que formam a base para a vantagem competitiva e a fundação para estratégia” (Grant, 2018, p.118). Então, ao reconhecer que cada empresa tem uma coleção única dessas mesmas, é argumentado nesta teoria “que a chave para rentabilidade não é fazer o mesmo que as outras empresas, mas sim explorar as diferenças” (*idem*, p.112).

A RBV assume, por isso, uma posição relativamente à competitividade contrária à teoria de Porter quando este argumentava que esta dependia essencialmente da atratividade da indústria (Barney, 1991). A visão da atratividade da indústria de Porter e outras abordagens estratégicas relacionadas “colocam pouco ênfase no impacto nos atributos idiossincráticos de uma firma no respetivo posicionamento competitivo” (*idem*, p.100). Por oposição, Barney (1991) sugere que “as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis ao aplicar estratégias que exploram as suas forças internas, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas” (p.99). Assim, à luz desta teoria, “estabelecer uma vantagem competitiva envolve formular e implementar uma estratégia que explora as forças únicas de uma empresa” (Grant, 2018, p.112).

A posição central da RBV é então “perguntar o que é distintivo numa empresa em termos do que é que ela consegue fazer melhor que os seus concorrentes e o que não consegue” (Grant, 2018, p.128). Esta análise “envolve não apenas a análise de folhas de balanços, competências dos colaboradores, e dados de benchmarking, mas também a perceção dos valores, ambições, e tradições da empresa que moldam as suas prioridades e identidade” (*ibidem*). Esta teoria defende então que “de forma geral, a capacidade estratégica pode ser definida como os recursos e competências que uma organização precisava para sobreviver e prosperar” (Johnson et al., 2009, p.61). Compreenda-se então em que consistem estes dois elementos fundamentais da capacidade estratégica de uma empresa (*idem*). Estes “incluem todos os ativos financeiros, físicos,

humanos e organizacionais utilizados por uma organização para desenvolver, fabricar, e distribuir produtos ou serviços aos seus consumidores” (Barney, 1995, p.50). Os recursos podem ser tangíveis, intangíveis ou humanos (Grant, 2018). Definiram-se quatro principais categorias de recursos: financeiros, físicos, humanos e intelectuais (Johnson et al., 2009). Por sua vez, as competências são “os *skills* e habilidades através das quais os recursos são eficazmente aplicados através das atividades e processos de uma organização” (*idem*, p.62). Faz-se, portanto, a seguinte distinção entre recursos e competências: “recursos são os ativos produtivos detidos pela empresa; competências é o que a empresa consegue fazer” (Grant, 2018, p.112). É importante mencionar outra característica relativamente aos recursos e competências: se são limite ou distintivos (Johnson et al., 2009). Esta distinção é muito importante na compreensão de como podemos extrair vantagens competitivas que alavanquem o posicionamento competitivo de uma empresa (*idem*). De facto, só os recursos e competências distintivas “poderão ajudar a organização a alcançar vantagem competitiva e desempenho superior” (*idem*, p.63). Os recursos únicos são os recursos difíceis de imitar e/ou obter. Do mesmo modo, as competências principais são as atividades (habilidades e *skills*) também difíceis de imitar e/ou obter. Conforme defendido pela RBV, a dificuldade em obter e imitar é característica fundamental para que estes elementos sustentem vantagens competitivas (*idem*). Não obstante, os recursos e competências limite desempenham um papel importante. Ora, as competências limites são necessárias para que uma empresa detenha “os requisitos mínimos para competir num dado mercado” (*ibidem*). Do mesmo modo, os recursos limite também são necessários para cumprir os requisitos mínimos exigidos pelos clientes para sequer considerar a oferta dessa empresa como opção (*idem*).

Há, no entanto, algumas características distintivas que geram maior valor para a empresa de explorar as competências relativamente aos recursos.

Primeiramente, por se reconhecer que, no decorrer do tempo, os recursos são mais facilmente adquiridos ou imitados. Face a esse reconhecimento, distingue-se as competências como fonte mais provável e duradoura de vantagens competitivas (Johnson et al., 2009). Por outro lado, por se constatar que os recursos individualmente falando não são isoladamente fonte de vantagem competitiva (Grant, 2018). Não são isoladamente produtivos. Pelo contrário, deve-se fomentar um trabalho conjunto dos mesmos para que se crie competências organizacionais (*idem*). O exercício de conjugação e aplicação conjunta dos recursos é responsável por as gerar (*idem*). As quais, “quando aplicados através de uma estratégia apropriada, criam vantagem competitiva” (*idem*, p.112). De facto, não serve de muito ter acesso aos melhores recursos se não houver práticas e processos que tirem deles o melhor proveito possível (Johnson et al., 2009). Mais importante do que deter os recursos, é então o modo “como eles são geridos, a cooperação entre pessoas, a sua adaptabilidade (e) a sua capacidade inovadora” (*idem*, p.62). Junte-se a estes igualmente fatores como “a relação entre clientes e fornecedores e a sua experiência e aprendizagem sobre o que é funciona bem e o que é que não” (*ibidem*). Adicionalmente, outra das características que as distinguem dos recursos é a de terem maiores barreiras à imitação. Por outro lado, serem também mais dificilmente compreendidas aumenta também o seu valor relativo face aos recursos. De facto, é mais difícil explicar as ligações entre as competências e as vantagens competitivas do que no caso de recursos (Prahalad & Hamel, 1990).

Posto isso, reconhece-se então que, no longo-prazo, a capacidade competitiva decorre da capacidade de desenvolvimento e aproveitamento das competências organizacionais (*idem*). Uma competência organizacional é “a capacidade de uma empresa de utilizar recursos para um resultado final desejado” (Grant, 2018, p.117). É distinto de competências individuais, pelo seguinte motivo: as competências organizacionais “envolvem comportamento

coordenado entre membros da organização” (*idem*, p.118). Tal envolve uma integração entre ações individuais, processo no qual as “rotinas e processos desempenham um papel crítico” (*ibidem*). Visto que as competências organizacionais principais tendem a ser interfuncionais, exige-se muitas vezes igualmente integração entre estas (*idem*). Ressalve-se adicionalmente que “as competências organizacionais não simplesmente emergem: elas devem ser criadas através de ações de gestão” (*idem*, p.119). Efetivamente, reconhece-se que para que se tire vantagem das mesmas, estas devem estar “embebidas em processos e rotinas para utilizar os recursos tangíveis e intangíveis de forma mais produtiva” (Morais, 2018). Além desses processos e rotinas que potenciam essas competências, o seu desenvolvimento implica que “os processos necessitem de ser localizados dentro de unidades organizacionais adequadamente desenhadas, os indivíduos envolvidos precisam de estar motivados, e os recursos, processos, estruturas e sistemas de gestão necessitam de estar alinhados” (Grant, 2018, p.119).

Vejamos o potencial de exploração de competências organizacionais principais. Por um lado, estas são responsáveis por desbloquear o potencial de entrada numa vasta gama de mercados. Por outro, uma competência principal consegue fazer “um contributo claro para os benefícios percebidos para o consumidor do produto final” (*idem*, p.84).

Essas competências organizacionais conferem vantagens competitivas sustentáveis às organizações e vantagens comparativas aos países (Morais, 2018). No nosso caso, vantagens que diferenciam positivamente Portugal dos outros países. São responsáveis por fortalecer o seu posicionamento. Conseguem-no ao conferir às empresas a capacidade de perceber e antecipar a forma como podem acompanhar e usufruir da “emergência de setores aos quais poderá acrescentar valor com customização, modularidade e agilidade” (*idem*). Essas vantagens comparativas devem estender-se de tal forma que sejam

“transversais a todas as indústrias” (*idem*). Adicionalmente, devem ser “promovidas com políticas públicas centradas na organização e não no indivíduo” (*idem*). Com efeito, “o desempenho das empresas radicadas num determinado país depende fortemente da capacidade revelada por esse país para proporcionar às suas empresas um ambiente que auxilie e fomente a respetiva competitividade” (Oliveira, 2007, p.21).

Esta visão da estratégia está assente na ideia de que “a vantagem competitiva e desempenho superior de uma organização é explicado pela distinção das suas competências” (Johnson et al., 2009, p.60). Existem, no entanto, alguns requisitos para que as competências principais confirmem esse tipo de vantagens. Assume-se que é condição imprescindível que “essas empresas não sejam capazes de replicar os benefícios dessa estratégia” (*ibidem*). Para ser competitiva, a posição da empresa deve, portanto, estar assente em vantagens competitivas sustentadas (Barney, 1991). Conclui-se assim que, segundo a RBV, a procura e definição de vantagens competitivas sustentáveis deve ser baseada na heterogeneidade de recursos e competências da empresa e respetiva imobilidade (Johnson et al., 2009). São estas (heterogeneidade e imobilidade) as duas suposições críticas da RBV (Barney & Hesterly, 2012).

Face a este reconhecimento, definiu-se quatro atributos para analisar o potencial de um recurso ou competência organizacional em constituir vantagens competitivas sustentadas (Barney, 1995). Essa análise é tipicamente designada por VRIO: Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (Barney & Hesterly, 2012). Face ao reconhecimento que os recursos não conferem vantagem competitiva per se, deve-se focar nas competências para estabelecimento de uma estratégia que as alavanque e crie valor distintivo para a organização. Estas devem então ser:

1. Valiosas, “no sentido em que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças na envolvente” (Barney 1991, p.105). Uma competência valiosa

- “permitirá que uma empresa melhore a sua posição competitiva” (Barney & Hesterly, 2012, p.70). Explorar uma competência que não é valiosa aumenta os custos ou diminui as receitas de uma empresa.
2. Raras. Uma empresa só poderá usufruir distintivamente de uma competência “quando está a implementar uma estratégica criadora de valor que não seja simultaneamente implementada por um grande número doutras empresas” (*idem*, p.106). Se forem valiosas, mas comuns, serão meramente fontes de paridade competitiva (*idem*). Não obstante, é possível que uma competência seja capaz de se tornar numa vantagem competitiva mesmo quando um pequeno número de empresas a utiliza. Tal é possível desde a presença não esteja tão disseminada que se gere dinâmicas típicas de concorrência perfeita (Barney & Hesterly, 2012). Ainda que a raridade possa conferir valor de competitividade a uma vantagem, deve-se analisar a nível de dois pontos: transferibilidade e sustentabilidade (Johnson et al., 2009). Primeiramente, a raridade depende da facilidade com que é transferível. Por sua vez, depende da respetiva sustentabilidade, ao se reconhecer que “raridade poderá ser temporária” (*idem*, p.69).
 3. Inimitáveis. Competências raras e valiosas representam frequentemente inovadores estratégicos (Grant, 2018). Isso porque podem ser envolvidos em estratégias que não podem ser replicadas por outras empresas por não as deterem (*idem*). Contudo, só serão fonte de vantagem competitiva se a concorrência não as puder adquirir ou se incorrer numa desvantagem de custo para as desenvolver ou obter. Se for esse o caso, estamos perante competências imperfeitamente imitáveis. Esta é uma condição fundamental para assegurar que as competências representem vantagens competitivas sustentadas (*idem*). Reconhecimento que é reforçado por se reconhecer que uma “vantagem competitiva é

enfraquecida por imitação competitiva” (Grant, 2018, p.121). Assim, a inimitabilidade garante a maior duração da vantagem competitiva, por um lado (Barney, 1995). Por outro, provoca uma desvantagem de custo a quem tenta imitá-la. No entanto, se não se assegurar a não substituibilidade e não duplicidade da competência, esta transformar-se-á em algum momento do futuro numa paridade competitiva (*idem*). Há assim duas formas de perceber como é que uma competência é imitável. Barney e Hesterly (2012) apontam que “a imitação ocorre de uma de duas maneiras: duplicação direta ou substituição” (p.77). Como Rumelt defende no artigo “Ao encontro de uma teoria estratégica da empresa”, uma vantagem será sustentada se continuar a existir após os esforços de a duplicarem serem dados como terminados (Barney, 1991). Por último, ressalve-se a explicação das razões que determinam o custo associado à imitação das competências. Argumenta-se que são principalmente três: ambiguidade causal, condições históricas únicas e complexidade social. A primeira ocorre quando é difícil identificar e compreender a ligação entre as competências da empresa e as vantagens competitivas que esta detém (Barney & Hesterly, 2012). Quando essa ligação não é clara, e não é possível compreender as inter-relações associadas, a concorrência não consegue compreender qual das competências é que alavanca a vantagem competitiva que procuram imitar. A dificuldade causada pela ambiguidade causal está relacionada com a duplicidade. Efetivamente, “na face de ambiguidade causal, as empresas imitadoras não conseguem saber as ações que deviam tomar de forma a duplicar as estratégias de empresas com vantagens competitivas sustentadas” (*idem*, p. 109). Por sua vez, a RBV considera importante as condições históricas únicas associadas a uma indústria. Como esta abordagem afirma, as empresas são “entidades intrinsecamente históricas e sociais” (Barney, 1991, p.107)

cuja capacidade e habilidade para adquirir, desenvolver e ou explorar competências depende do respetivo lugar e tempo que ocupa no espaço (*idem*). A última das três razões é a complexidade social. A inimitabilidade pode então advir das competências serem “fenómenos sociais muito complexos, para além da capacidade das empresas e indústrias para sistematicamente os gerir e influenciar” (Barney & Hesterly, 2012, p.80).

4. Organização. Ressalva-se, por último, a importância de ter suporte organizacional adequado para exploração das competências. Este suporte é garantido com base em processos e sistemas organizacionais apropriados (*idem*). Para entender se o providencia, a empresa deve então questionar o seguinte: a organização detém e organiza as suas políticas e procedimentos para suportar e alavancar a exploração dessas competências? É importante perceber isto para assegurar que “a empresa está organizada para explorar o potencial total dos seus recursos e capacidades” (*idem*, p.81).

Grant (2018) apresenta outra visão para avaliação das competências. Esta é semelhante à VRIO, todavia com algumas distinções. Nesta visão, argumenta-se que se deve avaliar as competências organizacionais com base na respetiva importância estratégica e na força relativa face às detidas pela concorrência (*idem*). Para o efeito, o economista foca-se em três parâmetros para avaliar o que considera como a importância estratégica de uma competência: estabelecer uma vantagem competitiva; sustentar uma vantagem competitiva; análise da apropriação dos lucros.

O primeiro implica estabelecer uma vantagem competitiva. Para tal, deve-se avaliar a mesma no que respeita à respetiva relevância e escassez. A relevância é comparada ao fator valioso da análise VRIO. Define-se que uma “competência deve ser relevante para os fatores críticos de sucesso no mercado – em

particular, deve ser capaz de criar valor para os consumidores” (Grant, 2018, p.120). Assim, ambos os conceitos estão relacionados pelo foco na criação de valor para o cliente (*idem*). Escassez é equivalente à raridade como antes definimos. Prende-se com o grau de disponibilidade da mesma numa determinada indústria.

O segundo parâmetro que Grant (2018) aborda nessa avaliação é como sustentar uma vantagem competitiva. Com esse intuito, argumenta a necessidade de analisar três características da competência: a durabilidade, a transferibilidade, e replicabilidade (*idem*). São estas que “garantem a sustentabilidade da vantagem competitiva que elas oferecem” (*idem*, p.120). O primeiro relaciona-se com o tempo que consegue prolongar a validade e benefícios de uma vantagem competitiva. O segundo, a transferibilidade, pela erosão associada à vantagem competitiva se esta for facilmente transferível entre empresas. Este aspeto reforça o valor das competências face aos recursos (e.g., um recurso humano é facilmente transferível). Finalmente, a replicabilidade, quando não é transferível ou adquirível. Este aspeto reforça novamente o valor relativo das competências na formação de vantagens competitivas. Por exemplo, “competências baseadas em redes complexas de rotinas organizacionais em interação são menos fáceis de copiar” (*idem*, p.122). É semelhante porque “imitar um recurso requer ou adquiri-lo (e.g., transferi-lo) ou replicá-lo” (*idem*, p.121). Como vimos, estes fatores são defendidos na análise da sustentabilidade de uma vantagem competitiva na análise VRIO (Barney & Hesterly, 2012).

Por último, surge, na ótica de Grant (2018), a necessidade de analisar quem se apropria do lucro da exploração dessa vantagem competitiva. Estabelece-se uma semelhança ao quarto ponto da análise VRIO: o suporte organizacional. Efetivamente, “estar organizado para capturar valor implica a habilidade para apropriar valor” (*idem*, p.121).

Existem ainda um outro requisito que afeta o aproveitamento das competências principais. Para que sejam aproveitadas, deve haver uma ligação entre uma determinada competência principal e o produto final. Só consistirá numa vantagem competitiva e será responsável por providenciar um posicionamento competitivo diferente se o fizer (Prahalad & Hamel, 1990). Prahalad e Hamel (1990) designaram por produtos principais aqueles em que se faz eficazmente esta conexão. Estes produtos principais são “as encarnações físicas de uma ou mais competências principais” (*idem*, p.85).

Não obstante, a capacidade estratégica não pode ser dissociada da envolvente e desafios que ela impõe. A empresa necessita imperativamente de “ser capaz de executar em termos dos fatores críticos de sucesso que surgem das exigências e necessidades dos seus clientes” (*idem*, p.65). Ela precisa de ter as competências adequadas para dar uma resposta eficaz às necessidades do cliente. Se não o fizerem, dificilmente sobreviverão. Efetivamente, “é importante enfatizar que uma organização que procure desenvolver vantagens competitivas deve ter competências que são de valor para os consumidores” (*idem*, p.68). Assim, não é só ter capacidades diferentes que importa. O que realmente interessa é perceber quais são as que importam e como as utilizar para criar valor tanto para o cliente como para a empresa (*idem*). Esta análise pode ser compreendida com recurso à curva de valor, como passamos a explicar de seguida.

A curva de valor consiste numa representação gráfica que representa comparativamente o desempenho da oferta de uma organização face à concorrência (Kim & Mauborgne, 2015). A eventual formulação de uma nova curva de valor que represente a reconstrução dos elementos de valor para o cliente segue o designado *framework* de quatro ações (Kim & Mauborgne, 2015). Essas quatro ações são:

- Reconhecer quais os fatores assumidos como garantidos pela indústria que devem ser eliminados. Estes fatores já não acrescentam valor ao produto, podendo inclusivamente retirar valor ao mesmo (*idem*).
- Estipular quais os que devem ser postos a níveis significativamente inferiores aos valores padrão da indústria. Estes têm maior impacto na estrutura de custos do que o valor relativo que têm para o cliente (*idem*).
- Identificar quais devem ser elevados significativamente face aos valores padrão da indústria (*idem*).
- Determinar que fatores nunca oferecidos nessa indústria devem ser criados (*idem*).

Essa análise deve ser feita de acordo com a relação entre o valor que trazem para o cliente e o seu impacto a nível da estrutura de custos. As duas primeiras ações permitem então perceber como reduzir a estrutura de custos sem comprometer a experiência do utilizador e o valor para o mesmo (*idem*). Por sua vez, as restantes permitem perceber, por um lado, como elevar o valor para o cliente, e por outro, como criar nova procura (*idem*). É importante realizar esta avaliação coletivamente. Ao fazê-lo, estamos a “sistematicamente a explorar como se pode reconstruir os elementos de valor para o comprador ao longo de indústrias alternativas” (*idem*, p. 58). Assim, garante-se que se consegue “oferecer aos compradores uma experiência totalmente nova, enquanto se mantém simultaneamente a estrutura de custos baixa” (*ibidem*). É essencial, portanto, acompanhar o que é que os clientes valorizam. Essa análise deve, inclusivamente, ser feita ao longo do tempo em função das alterações que sofrem (*idem*).

A curva de valor diz-nos que é de facto crucial comparar o desempenho de uma organização face à concorrência. Este processo consiste em *benchmarking*.

Benchmarking “pode ser usado como uma maneira de compreender como a capacidade estratégica de uma organização, em termos de processos internos, se comparam com a de outras organizações” (Johnson et al., p.79). A comparação é feita com recurso a indicadores de desempenho. O principal contributo passa não pelas mecânicas associadas de comparação, mas sim pelo efeito que essas podem ter sobre o comportamento que a empresa adote ou deve adotar (*idem*).

Há três maneiras de fazer *benchmarking*: *benchmarking* histórico; *benchmarking* indústria/setor; *best-in-class benchmarking*. O *benchmarking* histórico faz a comparação do desempenho atual com o de anos prévios. Permite assim identificar se e quais mudanças significativas ocorreram. É necessário não esquecer que é importante também analisar a taxa de melhoria comparativamente à dos concorrentes de forma a evitar complacência (*idem*). É por essa razão que se faz *benchmarking* de indústria/setor. Com efeito, para uma análise correta do desempenho esta não pode ser dissociada do desempenho da concorrência. No entanto, comparar apenas com a indústria pode ser enganador. De facto, a indústria pode estar na grande generalidade a passar um mau período. O último das três - *best-in-class benchmarking* - compara “o desempenho de uma organização com o desempenho do ‘melhor de todos’” (*idem*, p.80). Este visa suprir as lacunas dos dois anteriores. Destaca-se pela capacidade distintiva de “encorajar uma reconsideração mais fundamental de como melhorar as competências organizacionais” (*ibidem*).

Deve-se, no entanto, ter dois cuidados no processo de realização de *benchmarking*. O primeiro recai sobre distorções de medição. Para evitar, deve-se assegurar que o que se mede é o pretendido estrategicamente. O segundo alerta para realização de comparações superficiais. Para evitar que isso aconteça, deve-se identificar as razões de bom ou mau desempenho para se assegurar que se compara as competências diretamente (*idem*).

1.3. Cultura Nacional e Vantagem Competitiva

No primeiro capítulo da revisão de literatura referiu-se três características da cultura idiossincrática portuguesa: o particularismo, o tradicionalismo e o policronismo. O objetivo foi de explicar como cada cultura nacional tem certas idiossincrasias que afetam a forma como encaram as relações e os processos e atividades empresariais. Face a esse reconhecimento, procurou-se explicar o impacto dessas três características a nível da forma de abordar os negócios e do modo de agir, estar e pensar das pessoas.

Por sua vez, no segundo capítulo abordou-se as competências organizacionais. A revisão de literatura elucidou sobre a importância das competências distintivas na definição de vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, verificou-se que devem ser as competências e não os recursos organizacionais a servir de base na definição de uma posição competitiva diferenciadora. Para serem distintivas, apurou-se que tinham de ser valiosas, raras e inimitáveis. Igualmente, mencionou-se que para conferirem uma verdadeira fonte de vantagem competitiva, tinham de ter o suporte organizacional adequado à sua implementação e aproveitamento. Efetivamente, se obedecerem a estes requisitos, são estas a base da competitividade.

Ora, face a esta duas constatações, surge um conceito pertinente na definição da competitividade das empresas portuguesas: a flexibilidade premium. A flexibilidade premium é uma estratégia de diferenciação premium definida com base em três competências distintivas assentes em três características idiossincráticas da cultura portuguesa (Morais, 2018). A abordagem surge assim como um modo sustentável de lidar com a incerteza do contexto e providenciar às empresas a adaptação necessária para prosperar na sua envolvente.

A flexibilidade premium é vista como uma alternativa promissora para conferir competitividade às empresas portuguesas face à competição que estas enfrentam na divisão internacional atual do trabalho (Morais, 2018). Esta divisão é caracterizada pela “tecnologia dos países industrializados, com as economias de escala dos países emergentes, e com a mão de obra barata dos países em desenvolvimento” (*idem*). O seu valor e necessidade surge de reconhecer que as empresas portuguesas não detêm as competências necessárias para ter uma posição competitiva para com estas três realidades distintas.

A constatação desta realidade leva a colocar a hipótese sustentada da capacidade das empresas portuguesas de se destacarem e terem um bom desempenho com base nas das diferenças culturais e idiosincrasias que caracterizam a cultura portuguesa (*idem*). A base desse desempenho distintivo seria uma oferta definida com base em três competências distintivas: customização, modularidade e agilidade (*idem*). Essas três competências provêm, respetivamente, do particularismo, do tradicionalismo, e do policronismo.

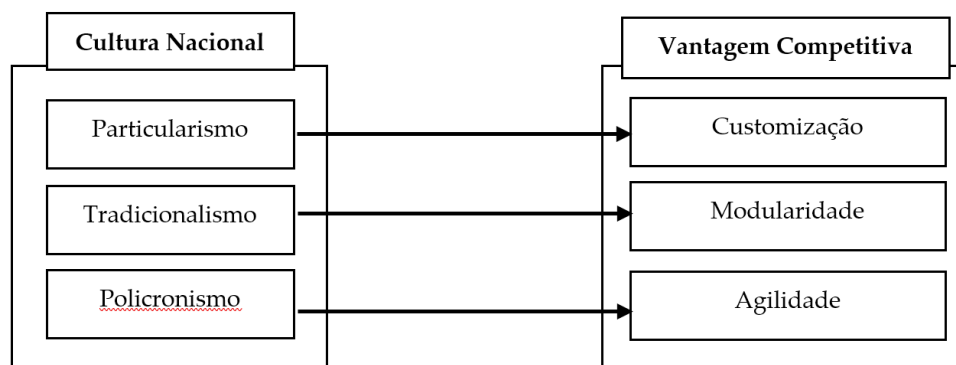


Figura 1: Modelo teórico a priori

Estes traços da cultura portuguesa são importantes para perceber como Portugal pode “transformar a sua cultura idiossincrática em competências inimitáveis” (*idem*). Argumenta-se que essa transformação ocorre de tal forma que estas “se traduzam em flexibilidade cada vez mais customizada, modular e ágil, cobrada internacionalmente a um preço premium” (*ibidem*). Isso é visível nomeadamente a nível das PME exportadoras portuguesas que, graças a esses valores, “aceitam encomendas com elevada customização (ao contrário dos países industrializados), lotes pequenos (ao contrário dos países emergentes) e prazos curtos (ao contrário dos países em desenvolvimento)” (*ibidem*).

Assim sendo, esta é a base que permite definir “uma estratégia de elevado valor acrescentado, assente em investigação, desenvolvimento e inovação: diferenciação premium, com extras, elevando quer os custos, quer os preços face à concorrência” (*ibidem*). Ressalve-se então que é uma abordagem que igualmente inclui diferenciação premium como central à sua aplicação. Constrói-se, portanto, como uma estratégia que abrange todas as atividades de uma empresa baseada nessa inovação com valor. Ao ser assim delineada, implica, portanto, uma abordagem integral que requer que todo o sistema organizacional seja organizado segundo o objetivo de alcançar um avanço tanto para a organização como para o público-alvo (Kim & Mauborgne, 2015).

O efeito combinado destas três idiossincrasias confere às três competências mencionadas o carácter de competências distintivas. Efetivamente, além do impacto individual, a conjugação destas três diferenças culturais nacionais confere raridade e inimitabilidade ao processo. Garante assim que as competências são valiosas, raras e inimitáveis (Barney & Hesterly, 2012). Assume-se, assim, o valor acrescentado de desenhar uma oferta altamente customizada, modular e ágil para a competitividade das PME exportadoras portuguesas na atual divisão do trabalho internacional. Não podemos, no entanto, esquecer o papel da organização em torná-las vantagens competitivas

sustentadas. Assim sendo, as empresas devem reconhecê-lo e providenciar o suporte organizacional necessário para que se possa criar esse tipo de oferta. Por sua vez, o Estado deve fomentar políticas que fomentem a sua adoção e o desenvolvimento de processos e atividades que a tornem possível e, inclusive, exponenciem (Morais, 2018).

Façamos agora então a ponte para a curva de valor explicada no capítulo anterior. Argumenta-se, primeiramente, que a base da competitividade das empresas exportadoras portuguesas deve estar assente nestas três competências principais (*idem*). Por sua vez, reconhece-se que estas características são reconhecidas pelos concorrentes de outros países como processos superiores, mas que estes não conseguem imitar (*idem*). Constata-se igualmente que são três fatores altamente valorizados pelos clientes. Assim sendo, faz sentido que as empresas exportadoras portuguesas definam a sua curva de valor com o foco nestes três fatores.

Esta é então a base que lhes permite perceber como desenvolver e tirar proveito de vantagens competitivas distintivas e sustentáveis. O facto de a base dessas vantagens competitivas advir de competências, e não de recursos, reforça a sua durabilidade e distinção (*idem*). Argumenta-se então que se possa definir uma curva de valor portuguesa representativa de uma oferta que acomode de forma distintiva estas três competências.

Adicionalmente, ressalve-se o impacto desta abordagem estar assente no conceito de diferenciação premium (*idem*). A estratégia de diferenciação premium “decorre tanto da escolha das atividades como da forma como são realizadas” (Porter, 1996, p.62). Esta estratégia genérica consiste na diferenciação do produto ou serviço oferecido pela firma de tal forma que se cria algo que seja visto e entendido como único na respetiva indústria (Porter, 1998). A viabilidade desta estratégia passa pela capacidade de ter lucratividade acima da média da indústria. Essa capacidade decorre do reconhecimento que

permite ter uma posição sólida para lidar com as cinco forças competitivas da indústria segundo Porter (1998). Adicionalmente, ao gerar lealdade de marca e diminuir a sensibilidade ao preço dos clientes, reveste a empresa de maior capacidade para lidar com a concorrência (*idem*). Como fornece à empresa maior singularidade, gera barreiras competitivas à concorrência. Consegue ainda melhorar a posição da empresa ao aumentar as margens.

Numa estratégia de diferenciação premium, a distinção na oferta providenciada pela empresa permite-lhe cobrar um preço premium (*idem*). Desta forma, entende-se que a oferta desenhada à luz da flexibilidade premium baseada em customização, modularidade e agilidade permite à empresa, pela diferenciação associada, cobrar esse preço premium. Por este motivo, o primeiro elemento dessa curva de valor portuguesa para as PME's exportadoras portuguesas será o preço.

Face à argumentação apresentada, sugere-se inicialmente a seguinte curva de valor portuguesa (ver Figura 1). A escala assumida é de 0-10.

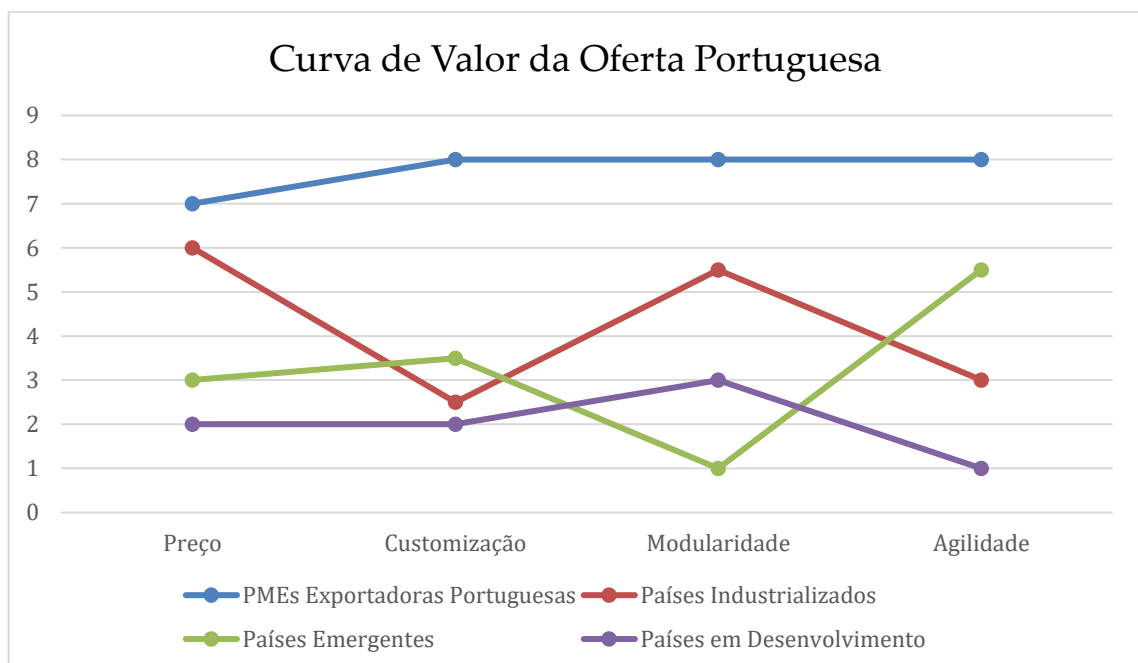


Figura 2: Curva de Valor da Oferta Portuguesa

Capítulo 2

Metodologia

2.1 Estratégia de Investigação

O desenho de investigação consiste na “sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de investigações iniciais do estudo e, ultimamente, às suas conclusões” (Yin, 2018, p. 60). Vejamos a estratégia delineada e as motivações para a opção tomada.

A estratégia de investigação para o propósito que esta dissertação visa responder é o estudo de caso. A opção resulta da relevância e maior adequabilidade face a duas situações. Primeiro, quando as “questões procuram explicar alguma circunstância contemporânea (e.g, “como” e “porquê” algum fenómeno social funciona)” (*idem*, p.33). Segundo, é função de “quanto mais as perguntas requererem uma descrição extensiva e “detalhada” de algum fenómeno social” (*ibidem*). Este tipo de perguntas (“quê” e “como”) são mais explanatórias por “lidarem com o rastreamento de processos operacionais ao longo do tempo, em vez de meras frequências ou incidências” (*idem*, p.40). Contudo, ser este o tipo de perguntas não implica serem estudadas obrigatoriamente com base em estudo de caso (*idem*). O que aponta o estudo de caso como a metodologia mais adequada é por retratar um caso em que “os comportamentos relevantes ainda não podem ser manipulados e quando o desejo é estudar um evento ou conjunto de eventos contemporâneos” (*idem*, p.43). A contemporaneidade dos eventos e o pouco ou inexistente controlo

sobre os mesmos (a realidade que se constatou nesta situação) dita então a adequabilidade do uso da metodologia de estudo de caso.

Não obstante, deve-se, no entanto, reconhecer que é possível “utilizar múltiplos métodos em qualquer estudo (e.g., um inquérito dentro de um estudo de caso ou um estudo de caso dentro de um inquérito)” (*ibidem*). Apesar desse reconhecimento, não se considerou necessário realizar nenhum método adicional para responder aos objetivos deste estudo.

Posto isto, Yin (2018) considera que “a tendência central entre todos os tipos de estudos de caso é que tenta iluminar a decisão ou um conjunto de decisões: porquê é que elas foram tomadas, como é que foram implementadas, e com que resultado” (p.13). Note-se igualmente o seguinte: “um estudo de caso lida com a situação tecnicamente distintiva em que há muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados” (*idem*, p.15). Essa situação tem como resultado que beneficie de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar o design, coleção de dados, e análise, por um lado. Por outro, tem como outro resultado depender de múltiplas fontes de dados. Reconhece-se adicionalmente a necessidade de convergir os dados de forma triangular (*idem*).

Face ao apresentado, destaca-se, todavia, a questão do eventual problema de eficácia dos estudos de caso comparativamente a outros métodos de pesquisa (*idem*). No entanto, o estudo de caso responde a essa questão. Ao contrário de esclarecer se um determinado modelo ou fenómeno funcionam como acontece na experimentação, consegue explicar o como ou o porquê desse fenómeno ocorrer. Por esse motivo tem de facto uma vantagem comparativa face a outras metodologias (muitas vezes complementares a esta numa investigação) (*idem*).

A escolha do tipo de estudo de caso advém do reconhecimento prévio de duas coisas. Primeiramente, que “os tipos de estudo de caso qualitativos são distinguidos pelo tamanho do caso delimitado, tal como o facto do caso envolver um indivíduo, vários indivíduos, um grupo, um programa inteiro, ou

uma atividade” (Creswell, 2007, p.74). Em segundo, “qual o tipo de caso mais promissor e útil, (podendo) o caso ser singular ou coletivo, *multi-sited* ou *within-site*, focado num caso ou num assunto (intrínseco, instrumental)” (*ibidem*). Dessa forma, considerou-se o estudo de caso instrumental único como o mais adequado. O que justifica essa escolha é que neste tipo de estudo de caso o “investigador foca-se num assunto ou problema, e depois seleciona um caso delimitado para ilustrar esse assunto” (*ibidem*).

Yin (2018) afirma que a relevância dos estudos de casos únicos é maior quando, por exemplo, o propósito é refinar uma determinada teoria. Adicionalmente, quando se opta por um estudo de caso único, este pode ser descritivo ou exploratório. Dessa forma, definiu-se que o estudo de caso seria exploratório. A escolha deriva do “seu objetivo não ser concluir um estudo, mas sim desenvolver ideias para estudo futuro” (Yin, 2018, p.197). Com efeito, a metodologia assumida visar procurar perceber um caso em específico (um fenómeno) para dele extrapolar conclusões ou perspectivas valiosas (*idem*). Fá-lo através de uma exploração detalhada do mesmo que nos ajude a compreender um assunto/problema mais abrangente (*idem*).

Destaque-se que esta seleção dependeu das restrições impostas a nível de acesso à organização (Creswell, 2007) e de tempo. Em função de tal, foi feito um estudo inicial sobre o caso. Esse estudo visou compreender de forma generalizada algumas características da empresa como a sua oferta, a dimensão e os mercados que serviam e como o faziam. O estudo ditou a sua adequabilidade para dar resposta à questão de investigação definida. De facto, demonstrou que este constituía uma “oportunidade para lançar luz empírica sobre alguns conceitos ou princípios teóricos” (Yin, 2018, p.73). Foi um processo que elucidou sobre o respetivo interesse e eventual capacidade para produzir descobertas e explicações que se apliquem para além deste caso e possam ser traduzidos na generalidade do tecido empresarial português.

Com efeito, é importante referir que a estratégia de amostragem adotada para esta metodologia seguiu os bons princípios de *purposeful sampling*. Para esse efeito, selecionou-se um caso que pôde “intencionalmente informar uma compreensão do problema de pesquisa e fenómeno central no estudo” (*idem*, p.125).

2.2 Recolha de dados

A escolha das técnicas de recolha de dados é um fator preponderante para elaboração de estratégias de pesquisa qualitativa (Creswell, 2007). Não obstante, num estudo de caso devemos olhar para as diferentes técnicas como complementares e não substitutas. Na verdade, os diferentes contributos de cada procedimento e as complementaridades existentes entre eles são cruciais para obter um retrato aprofundado do caso (Yin, 2018). Este é aliás um dos motivos que diferencia positivamente esta abordagem de investigação das restantes (*idem*).

Nesta linha de pensamento, Yin (2018) afirma que um dos princípios fundamentais à correta realização de qualquer estudo de caso é “usar múltiplas fontes de evidência (evidência de duas ou mais fontes, convergindo nas mesmas descobertas)” (p.122). É importante respeitar este princípio especialmente neste estudo de caso por este procurar a generalização de uma teoria. Salienta-se essa importância ao se reconhecer que fazê-lo implica que se alcance conclusões e explicações sólidas. Para se garantir tal, requer-se que se efetue uma triangulação dos dados. Este é um processo que serve, nas palavras de Yin (2018) para “determinar a convergência de dados recolhida de diferentes fontes de evidência, para avaliar a força das descobertas de um estudo de caso e para aumentar a validade de construção das medidas usadas no estudo de caso” (p.354).

Yin (2018) define seis fontes de dados principais para o presente método: entrevistas, documentos, observação direta, observação participante, registros de arquivo e artefactos físicos. Face aos constrangimentos de tempo, disponibilidade da organização e pela pertinência para o propósito desta dissertação, recorreu-se às seguintes fontes: entrevistas, documentos e arquivos, social media e materiais audiovisuais. A utilização de várias técnicas de levantamento de dados distintas permitiu obter uma ilustração aprofundada do caso e recolher dados indispensáveis.

Recorreu-se neste processo à recolha de dados primários e secundários. A fonte principal de recolha de dados primários foi a entrevista *in-depth* semiestruturada realizada ao CEO da empresa, e respetiva transcrição *verbatim*. Ainda que se aponte algumas limitações, as descobertas feitas com base nos dados recolhidos permitiram discutir plausivelmente o caso à luz do enquadramento teórico. Por outro, permitiram responder à questão de investigação. Com efeito, a triangulação de dados foi assegurada com recurso a dados secundários. Dessas constam as técnicas que passo a enunciar. Primeiramente, entrevistas dadas no período de 2015-2018. Destaque-se que estas apontam ainda para a continuidade do caso. A continuidade é algo considerado importante na respetiva análise, visto o conteúdo se enquadrar nas descobertas atuais, e, portanto, contemporâneas. Em segundo lugar, o website da empresa. Este contém uma vasta quantidade de dados sobre vários aspetos da empresa: portfólio de produtos desenvolvidos e serviços prestados, a oferta da empresa, a constituição da equipa, a história e notícias sobre os feitos da empresa, fotografias que descrevem o espaço de trabalho, e ainda vários testemunhos de clientes que explicam aspetos importantes das relações comerciais que têm com a empresa, entre outros aspetos. Em terceiro, mídia social, sobre a forma de vídeos, fotografias e artigos de texto. Por último,

revistas e jornais, de onde se retirou e analisou notícias e artigos sobre atividades da empresa e a própria empresa em geral.

As entrevistas constituem uma fonte essencial de dados para o desenvolvimento da grande maioria dos estudos de caso (Creswell 2007; Yin, 2018). Em primeiro lugar, destaca-se das outras técnicas por poder ser específica e diretamente direcionada a determinados indivíduos dentro de uma organização e/ou a tópicos específicos e de maior relevância do estudo de caso (Yin, 2018). Destaca-se este valor pelo detalhe que é possível obter na explicação de determinados processos, atividades ou acontecimentos (*idem*). Por outro lado, permite também interpretar os motivos por trás de determinadas atitudes e percepções pessoais (*idem*). No entanto, é importante ter presente a possibilidade de ocorrerem imprecisões (na articulação ou devido a “*poor recall*” e viés de resposta por parte do entrevistado), bem como a ocorrência de reflexividade.

A entrevista realizada ao CEO da empresa revestiu-se de especial importância pelos seguintes motivos. Um é claramente graças à função exercida na empresa. O outro é pelas perspectivas aprofundadas que este nos pôde fornecer sobre os tópicos de interesse desta dissertação. Para o efeito, foi importante a informação crucial que este detinha para o desenvolvimento do estudo de caso. Essa informação permitiu compreender assuntos nomeadamente ao nível dos interesses, motivações, desafios e impedimentos ao estabelecimento das estratégias adotadas para se diferenciar da concorrência e alcançar e manter uma posição competitiva na indústria. Nesta linha, elucidou igualmente sobre a escolha, implementação e desenvolvimento de processos e atividades que as permitissem executar.

Para o efeito, definiu-se previamente um guião constituído por cinco questões abertas (consultar Anexo A). As questões incidiram sobre a customização, modularidade e urgência das encomendas. O intuito foi de

perceber, por um lado, como estas são acomodadas e desenvolvidas. Por outro, como se enquadra nas medidas de implementação de uma estratégia definida de acordo com o conceito de flexibilidade premium e as particularidades que a revestem conforme ilustradas na revisão de literatura. Na realização da entrevista seguiu-se uma abordagem flexível e incluiu-se questões emergentes (“*probes*”), à luz dos métodos de pesquisa indutiva. A inclusão destas questões foi feita com o intuito de aprofundar o conteúdo das respostas e permitir uma maior expressão das atitudes, opiniões e visões (*idem*).

A realização da entrevista foi precedida de explicação ao entrevistado sobre o âmbito e objetivos que justificam a realização deste estudo. Ressalve-se que o entrevistado recebeu e assinou o guião da entrevista antes da mesma. Por último, o entrevistado consentiu a gravação da entrevista conforme solicitado.

Os dados secundários revestiram-se igualmente de carácter fundamental para a análise do caso. O contributo principal constou de “corroborar e aumentar evidências de outras fontes” (*idem*, p. 158). Outra importância dos dados secundários resulta de serem discretos (visto a sua criação ser independente do estudo de caso) e específicos (ao possivelmente incluírem informações detalhadas de eventos e referências exatas). Por outro lado, os dados secundários são abrangentes (pelo espectro temporal e quantidade de eventos e situações que é possível estarem cobertos pelos mesmos) e estáveis (podem ser revistos repetidamente quando necessário) (*idem*).

2.3 Análise de dados

O objetivo de todas as técnicas de análise a que se recorreu foi de vincular os dados às proposições definidas nas conclusões deste documento. A análise de dados incluiu processos interligados de redução de dados, de exposição e visualização de dados e, por último, de extração e verificação de conclusões

(Creswell, 2007). Foi feito de forma alinhada com a estratégia de investigação delineada e as técnicas de recolha de dados definidas.

O processo começou com a recolha e introdução de dados sobre a forma de texto e imagens, resultando no final numa narrativa explicativa e elucidativa das conclusões retiradas da análise do fenómeno. A iteratividade deste processo implicou que o mesmo ocorresse numa espiral circular de análise ao invés de uma análise linear fixa (Creswell, 2008).

A representação e análise dos dados incorporou os seguintes passos. Em primeiro lugar, a gestão de dados através da “criação e organização de ficheiros para os dados” (Creswell, 2008, p.156). Foram divididos de acordo com os temas principais deste trabalho. Em segundo, a realização de leitura e *memoing*, que envolveu “ler ao longo do tempo, tirar notas na margem, e formar códigos iniciais” (*ibidem*) (consultar Anexo B). Foi um processo essencial para apontar informações que indicavam estar relacionados com temas de destaque da revisão de literatura. Em terceiro, a descrição do caso e do respetivo contexto, sucedida da classificação feita com recurso à agregação categórica que permitiu instituir os temas bem como padrões conforme explicado (*idem*). Em quarto, a interpretação com recurso à interpretação direta, uma estratégia importante na análise das evidências e informações do estudo de caso ainda que não tão adequada como a agregação categórica (*idem*).

Esse processo foi feito com recurso à codificação, um processo de redução de dados. O objetivo foi de estar continuamente a aprender através de visitas consecutivas ao longo do processo que devem ser feitas repetitivamente até se conseguir perceber os padrões e explicações associadas (Richards, 2015). Esta técnica “permite que você volte aos dados que quer inspecionar, interrogar e interpretar” (*idem*, p. 105). Assim, torna-se possível fazer uma descrição com o máximo detalhe possível e extrapolar conclusões adequadas e fundamentadas. Desse processo, foram destiladas três categorias relativas às encomendas que a

empresa aceita – customização, modularidade e urgência. As restantes foram relativas a processos e atividades organizacionais e às relações comerciais. Estes temas constituíram a base para definição da narrativa (a fase final da espiral de análise (Creswell, 2007) – o último processo da espiral de análise(*idem*).

Nesse processo de análise de dados, foram seguidas as seguintes técnicas mencionadas por Creswell (2007). *Sketching* de ideias e anotação de notas, feitas através da inserção de comentários e notas relativas aos dados para efeito de destaque, com a inclusão de reflexões nessas notas (*idem*). Este processo incluiu ainda outra estratégia, a de relacionamento de categorias. Outra técnica utilizada foi a de resumo dessas notas, associadamente à identificação de certos códigos/subtemas. Por sua vez, esta identificação implicou a utilização da estratégia de relacionamento de categorias por forma a atribuir um nexo às descobertas (*idem*). Por último, procurou-se estabelecer relações entre as categorias e o enquadramento teórico, o que conduziu, por sua vez à criação das proposições apresentadas nas conclusões deste documento (*idem*).

Capítulo 3

M&A Creative Agency

A M&A Creative Agency é uma empresa que pertence ao Grupo M&A, fundado, em 1998 por Luís Marques e Filipe Marques e sediada em Avelãs de Caminho, Aveiro, Portugal. A sua oferta engloba atualmente diversos setores: vinhos, alimentar, turismo, indústria e serviços. Destaca-se o dos vinhos, por representar aproximadamente 50% do volume de negócios (M&A Creative Agency, n.d.).

É uma empresa que se caracteriza por ter a inovação, irreverência e a criatividade firmemente integradas no seu core business e valores organizacionais. A sua missão é estar “desde 1998 a inspirar criatividade” (*idem*), sem medo de inovar e de arriscar. O trabalho realizado levou-a a ser atualmente “reconhecida internacionalmente através dos clientes que chegam dos vários pontos do globo e das inúmeras distinções de projetos” (Jornal de Negócios, 2017, p.13). Como os próprios afirmam, “gostamos de fugir aos padrões, de quebrar paradigmas e são estas características que definem o nosso trabalho” (M&A Creative Agency, n.d.).

A empresa detém ainda uma agência em Angola, e outra em fase de desenvolvimento em Nova Iorque. Essas sucursais foram criadas no âmbito de internacionalização da empresa. Com efeito, a segunda “surgiu de uma oportunidade e de uma acreditar que existe um mercado com potencial muito grande nos EUA e que depois será uma ponte para entrar noutros novos mercados da América Latina” (Marques & Neves, 2018, p.5). A agência serve os

seguintes mercados: Portugal, Angola, Espanha, França, Reino Unido, Brasil, EUA, China, Índia (M&A Creative Agency, n.d.; Marques & Neves, 2018).

O trabalho desenvolvido pela empresa tem sido reconhecido a nível nacional e internacional. A prestação nos festivais mencionados tem sido notória e alvo de destaque. Essas nomeações e premiações estendem-se a seis concursos principais: WINA Festival, German Design Awards (GDA), Musa Design Awards (MDA), Meios e Publicidade, PAPIES, FICE Festival Iberoamericano. Destaque-se as distinções alcançadas no GDA e no MDA. Além de terem ocorrido em períodos consecutivos desde 2016, são dois concursos internacionalmente reconhecidos pelas associações que os gerem e pela distinção dos projetos envolvidos. Estes galardões são demonstrativos da consistência da qualidade e criatividade do trabalho desenvolvido pela agência. Os resultados foram alcançados graças à capacidade criativa e inovadora distintiva desta empresa. Os próprios organizadores afirmam que só *designs* na vanguarda da criatividade e verdadeiramente disruptivos têm hipótese de obter esta distinção. Por último, a prestação no FICE Festival Iberoamericano um projeto da M&A Creative Agency elevou o estatuto da empresa. Foram distinguidos como o “*mejor disenõ del ano em Portugal*” (M&A Creative Agency, n.d.). Estas atribuições foram consideradas fonte de reputação importante para a empresa. Ressalve-se o valor da reputação alcançada pois foi assumido pela gestão de topo que desbloquearam o acesso a novos clientes e mercados a nível internacional (Marques & Neves, 2018).

A oferta da M&A Creative caracteriza-se por oferecer ao cliente uma oferta integrada de produtos e serviços assente numa abordagem e visão estratégica 360º de comunicação. A integração oferecida permite assegurar “a comunicação que o cliente precisa ou venha a precisar tendo a grande vantagem de ter a maioria dos serviços dentro de portas” (Marques & Neves, 2018, p.4). A oferta engloba as seguintes áreas:

1. análise e planeamento;
2. design e publicidade;
3. fotografia e vídeo;
4. marketing de conteúdos;
5. digital e interatividade, e marketing digital;
6. relações públicas;
7. eventos e ativação.

Vários testemunhos de clientes demonstram o tipo de relacionamentos estabelecidos entre as partes e a satisfação com o trabalho realizado. Vejamos os seguintes:

- Administração da Alcóbidos: “Na equipa da M&A Creative Agency e particularmente na pessoa do Luís Marques, encontrámos uma parceria que seguramente perdurará no tempo, com os novos projetos que estamos a desenvolver, tal foi o nível de satisfação e de profissionalismo que encontrámos neste grupo de trabalho, não podíamos estar mais felizes com o resultado final. Bem hajam!” (M&A Creative Agency, n.d.)
- Porta da Ravessa: “Quando o sucesso de um grande projeto passa também pela escolha do parceiro certo... Great Job TEAM!” (*idem*)
- José Pedrosa, sócio-gerente Quinta D’amares: “A nova rotulagem, o novo packaging e a campanha Amores de Verão superaram as nossas expectativas e a dos nossos clientes. Este é sem dúvida, apenas, o início de uma parceria que esperamos se mantenha por muitos e bons anos.” (*idem*)
- Osvaldo Martins, Total Wines: “M&A Creative Agency, Um verdadeiro parceiro!” (*idem*).

- Chatêau Peyfaures: “O CEO da marca Château Peyfaures já deu como “garantida a continuidade do trabalho com a M&A Creative Agency”, alargando a parceria às outras empresas que detém.” (Briefing, 2018)

Os produtos desenvolvidos e serviços prestados são para clientes que são negócios/empresas. Por essa razão, o tipo de negócio desta empresa é *business-to-business*.

Constatou-se igualmente a elevada customização dos produtos e serviços prestados. Efetivamente, a empresa afirmou que “o estudo individualizado e personalizado de cada projeto é a nossa premissa de qualidade, apresentando sempre a melhor solução de comunicação para cada marca” (M&A Creative Agency, n.d.)”. Verificou-se que cada encomenda representa um projeto único com especificações particulares do caso em específico, dificilmente replicável. Constatou-se isso mesmo no caso de encomendas diferentes do mesmo cliente. A justificação foi a de que cada encomenda pode representar individualmente um cenário distinto. A abrangência de cenários inclui a nível do segmento de mercado, país ou região, ou mesmo do tipo de produto/serviço envolvido. Nas palavras do CEO, “99,9% do nosso trabalho é claramente um trabalho de pedido *on demand*”. Efetivamente, o mesmo afirmou que “nós desenvolvemos projetos específicos, com características específicas, para colmatar necessidades específicas, sejam elas comerciais, ou de necessidades que o próprio mercado tenha”. Este posicionamento é formulado pela empresa da seguinte forma: “trabalhamos em parceria com cada cliente, centrando a nossa atenção nos seus objetivos individuais, de crescimento e sucesso” (M&A Creative Agency, n.d.). Nesse sentido, o CEO afirmou inclusivamente o seguinte: “não há sombra de dúvida: é assim, nunca recebemos algo que seja igual, do tipo “Ok vocês já fizeram para este, copiem este e façam isto”. Nesse sentido, o mesmo reconhece

ainda que “não há dois negócios iguais, não há duas marcas iguais, não há dois clientes iguais”.

Comprovou-se que essa customização representa um fator crucial para a oferta desenvolvida pela empresa. Com efeito, a empresa destaca-se nesse aspeto. Nas palavras do CEO, “nós nesse aspeto temos uma capacidade de adaptabilidade muitíssimo grande”. Este fator foi inclusivamente frisado pelos clientes como altamente satisfatório e diferenciador face a soluções oferecidas pela concorrência.

Reconheceu-se que a capacidade de customização exige, nas palavras do CEO, três coisas fundamentais. Primeiramente, “continuamente estarmos a readaptar não só aquilo que são as nossas *skills*, conhecimento e todo esse *cross-selling* de *inputs* que absorvemos das várias áreas em que trabalhamos para conseguir oferecer a trabalhos sempre customizados, sempre”, afirma o CEO.

Em segundo lugar, e que se encontra fortemente relacionado com o ponto anterior, requer ter um capital humano adequado. Implica, portanto, ter uma equipa que demonstre a iniciativa e a capacidade humana e criativa para incorporar esta postura. O CEO demarcou algumas características. Afirmou que a disposição e maturidade para absorver a criatividade e diferentes perspetivas foi também reconhecida como essencial para assegurar essa customização e garantir que se lida eficazmente com diferentes cenários e condições. Nesse sentido, verificou-se a importância dada ao investimento na seleção e formação adequada dos recursos humanos da empresa. O CEO demarcou a importância deste processo, visto que, nas suas palavras, “o nosso negócio é um negócio de *brainpower*”. Na mesma linha de pensamento, foi mencionado ainda a necessidade de, no processo de formação das pessoas, de “dar-lhes capacidade, dar-lhes espaço para gerirem, para serem responsáveis e para se cultivarem de uma forma muito transversal,”. Essa transversalidade é vista com uma considerável preponderância e tal abrangência que o CEO afirma que “não é

cultivaram-se para trabalhar em Portugal, é cultivarem-se para trabalhar para o mundo”. Ressalve-se adicionalmente que foi mencionado a necessidade de colaboração entre diferentes áreas no desenvolvimento harmonioso da solução. Aqui destaca-se dois pontos. Em primeiro, reconheceu-se que “para se construir algo absolutamente bom é óbvio que temos de ter pessoas com uma base de conhecimento muito específica e muitíssimo afinada numa determinada área”. Por oposição, também se apontou que “essa pessoa também não consegue evoluir muito mais se não tiver o indivíduo que lhe fale da ergonomia, se não tiver um indivíduo que lhe fale da estética, se não tiver um indivíduo que lhe fale da performance”. E que, “portanto, essas pessoas, elas hoje em dia são boas enquanto aquilo que são, mas todas elas são absolutamente dependentes”. Verificou-se então que é indispensável incorporar complementaridade de visões, de *mindsets* e de perspetivas sobre a solução no seu desenvolvimento. Efetivamente, na empresa, no que respeita à customização, “essa necessidade exige uma elevada capacidade de adaptação face a todas as circunstâncias possíveis”, afirmou o CEO. Ainda nas palavras do mesmo, requer “uma elasticidade muito grande para nos adaptarmos àquilo que são as realidades que cada cliente, por si, apresenta”.

Por último, destaque-se a necessidade e valor acrescentado de dispor de serviços complementares. Estes são providenciados através da integração horizontal efetuada pela empresa que lhes possibilita ter a mencionada abordagem 360º ao projeto e ao cliente. Detê-los foi visto como decisivo para alcançar certos objetivos do projeto de comunicação de uma forma harmoniosa e congruente.

Além desses três aspetos fundamentais, verificou-se ser imprescindível agir segundo os seguintes três princípios para efetivar correta e eficazmente esta customização. O primeiro é o estudo e compreensão do mercado e do parceiro para que a solução é desenvolvida. O segundo é a participação ativa dos

clientes no desenho e desenvolvimento da solução, “desde o briefing até à produção” (M&A Creative Agency, n.d.). O terceiro é a cocriação.

O último aspeto relevante é a dimensão da empresa. O tamanho da agência também foi efetivamente reconhecido como fundamental para conseguir providenciar essa elevada customização. Constatou-se que a pequena dimensão da mesma é crucial para aceitar este tipo de encomendas e as realizar de forma altamente satisfatória. A justificação passa pela dedicação e enfoque que consegue dar a cada pedido e a análise detalhada que pode fazer de cada caso. Vejamos o seguinte testemunho de um cliente da empresa (Engenheiro Luís Abrantes): “um líder de mercado, pela sua dimensão facilmente perde a capacidade da atenção e do trabalho detalhado e customizado perante cada cliente. Em cada projeto não abdicamos destes valores. A M&A Creative Agency nos diversos projetos que tem desenvolvido, sempre atingiu um elevado nível de satisfação dos nossos caprichos.” (*idem*).

Outro aspeto das encomendas refere-se à respetiva dimensão. Nesta empresa constatou-se que são comumente aceites projetos de pequenos lotes, e mesmo unitários. Estão presentes nas várias plataformas sociais da empresa exemplos de produtos unitários. Por exemplo, verificou-se vários clientes para os quais tinham sido desenvolvidos apenas o design de um rótulo, ou de um *packaging*. Com efeito, o CEO afirma “nesta tipologia de negócio, nós encaramos isso de uma forma diferente. O ser grande ou ser pequeno, ou ser uma quantidade gigantesca ou um montante gigantesco, isso é tudo traduzido num número financeiro”. A postura adotada é de abraçar projetos independentemente do seu tamanho. Fazem-no desde que haja coerência e sintonia entre as motivações, objetivos e perspetivas dos *leads* e aquilo que é a perceção do serviço que a empresa presta. Dessa forma, garante-se que aporte valor tanto para a empresa como para o cliente. Assumem que “uma encomenda, um *pitch* de uma pequena marca, pode-se tornar um grande *pitch*, podendo vir a ser um

enorme, gigantesco *case study*, porque uma pequena marca tem uma flexibilidade muito maior e margem de trabalho que uma grande marca” (*idem*).

Não obstante, ressaltou-se duas condições limite. Uma foi a da importância de haver disponibilidade financeira por parte do cliente para fazer jus às pretensões da empresa. Outra a da empresa ter determinados encargos que não lhe permitem descer de certos limites. Para termos de comparação, o CEO mencionou o trabalho de freelancers. Num exemplo concreto comparativo, disse não ser possível competir com a oferta de freelancers de logomarcas por 250€. Justificou-o face aos requisitos que os produtos e serviços desenvolvidos pela agência envolvem. Fá-lo por oposição ao freelancer, que, nas suas palavras, “é *one show man*, com um computador, a trabalhar em casa ou outra coisa qualquer, e passam recibos verdes e acabou”. Nessa justificação, argumentou que criar, registar,, comunicar e montar a infraestrutura de forma que aporte o valor acrescentado que todo o *staff* da empresa pode providenciar é impraticável com esses preços. Nas suas palavras, por oposição à oferta da empresa, essa “tem que ser uma solução rápida, tem que ser uma solução sem o *approach* ao cliente na devida proporção, sem a compreensão do negócio, sem a compreensão e definição de uma estratégia, sem a compreensão daquilo que são os mercados, os segmentos em que o cliente quer operar”. Por esses motivos, o CEO comentou que as pessoas reconhecem os limites impostos pelo modo de trabalhar: “as pessoas já têm uma noção de que não vale a pena, entre aspas, tentar entrar em contacto quando efetivamente não têm massa crítica para”.

Novamente, e em jeito de finalização da explicação da modularidade das encomendas neste caso, ressalve-se o impacto do tamanho da agência. Conforme se extraiu da análise, além desta distinção face aos freelancers, fazem-no comparativamente a grandes agências internacionais. Vejamos o seguinte comentário do CEO que explica a relação retirada:

1. “se contactar uma agência de Nova Iorque, de Paris ou de Madrid e alguém fazer uma consulta e disser que tem 5 mil euros para fazer um projeto, claramente que vai haver alguém que diz “não, isto não chega para atender o telefone”.” Por outro lado, pode estar alguém que diz “ok, eu tenho X para este projeto, mas na realidade as pessoas não sabem o que é que o projeto pode dar””.

O terceiro aspeto que é importante referir é relativo aos prazos das encomendas. No caso estudado, este é considerado um fator preponderante para os diferenciar da concorrência. De facto, quando questionado sobre o facto de já ter aceite encomendas com prazos urgentes (anormalmente curtos), o CEO afirmou veementemente que “É sempre. Diariamente”. Notou-se que a necessidade de assumir esta postura advém da elevada competitividade e dinâmica verificada no mundo criativo, segundo o mesmo.

O CEO argumentou que esta postura é adotada “de forma a garantir o *timing* adequado para desenvolvimento de cada projeto e a satisfação de todos os envolvidos”. Para ressaltar a importância atribuída a este aspeto, o CEO afirmou que “tudo tem de ser feito no *timing* em que tem de ser feito porque, caso contrário, passamos ao lado”. Efetivamente, “se nós não fazemos quando tem de ser feito, toda a gente perde dinheiro no processo; o cliente deixa de vender, a marca não vende”, comentou o mesmo. Assim sendo, de forma a capturar a procura, a ganhar e reter clientes, “a empresa está disponível 24/7”, afirmou o CEO. Para o mesmo, “é algo que faz parte da organização e da capacidade humana de quem vive e de quem trabalha dentro desta área de negócios”.

Adotar esta postura é considerado, portanto, fulcral para lidar com essa competitividade. Citando Luís Marques (CEO), “nós temos de nos preparar para esta exigência, porque é uma exigência em que dizemos assim: se eu não o fizer, o meu concorrente vai fazê-lo; e se o meu concorrente não fizer, alguém

vai fazê-lo”. É de ressaltar, no entanto, que tal implica trabalhar horas extras e uma capacidade humana gigante e de gestão de tempo e de stress pois “cada um tem de fazer o trabalho que tem, mesmo que isso implique que se ande dois, três, quatro dias a trabalhar sem dormir”.

Não obstante, é importante mencionar que a forte competitividade e a urgência definida para os prazos das encomendas, bem como a agilidade, tem determinadas consequências. O CEO alertou para duas questões graves. A primeira é o *burnout*, afirmando ser “das áreas em que as pessoas ficavam mais rapidamente com *burnout* mental. A segunda é o suicídio, visto estarmos perante “uma das atividades em que as pessoas cometem mais suicídio”. Comentou que “tem havido muitos casos nas grandes agências, especialmente nas mais competitivas a nível top mundial”.

Contudo, não foi relatado haver casos comuns de *burnout* entre os trabalhadores da empresa. Com efeito, compreendeu-se os motivos. Verificou-se motivação, bom espírito de equipa, diversão e satisfação com o trabalho e o respetivo ambiente nomeadamente nos vários vídeos realizados e testemunhos concedidos. Adicionalmente, grande parte dos trabalhadores já trabalha na empresa há pelo menos 10 anos (o que significa que há um baixo *turnover rate*).

Por outro lado, conforme foi explicado anteriormente, alguns aspetos aparentam justificar o motivo da realidade na empresa a nível destes dois problemas. Saliente-se os mesmos. Em primeiro lugar, a empresa gere o processo de tomada de decisão e da delegação de tarefas e responsabilidade de forma consideravelmente eficaz, o que é muito importante para a eficácia operacional. Em segundo, estimula o *empowerment* dos colaboradores. Por último, tem espaços colaborativos que estimulam a segurança e outras características importantes do trabalho.

Contudo, verifica-se um dos fatores causadores deste problema com um impacto substancialmente negativo: a pressão, e o stress associado. De facto, a

pressão é bastante: “o nível de competitividade é gigante, o nível de stress é gigantesco”, comenta Luís Marques. Isso resulta face às exigências da empresa: “todos trabalham com o mesmo objetivo, de nunca, ou pelo menos fazerem o máximo dos máximos possíveis para nunca baixar de um rating, não perder mais de um cliente ao ano, impossível”. Com efeito, nas palavras do mesmo “todos os clientes que estão e trabalham connosco têm que estar absolutamente satisfeitos”; e tal “exige uma coisa muito importante: é ter uma capacidade mental absolutamente gigantesca para não stressar”.

Capítulo 4

Discussão do Caso

A flexibilidade premium foi apresentada na revisão de literatura como uma visão estratégica que visa conferir um posicionamento competitivo distintivo às empresas exportadoras portuguesas. Verificou-se que esta abordagem nasce do reconhecimento de idiosincrasias na cultura portuguesa que se podem transformar em vantagens competitivas inimitáveis. Assim, a base desta abordagem surge do reconhecimento da cultura portuguesa como particularista, tradicionalista e policrónica. Argumentou-se que estas três diferenças culturais nacionais são a base donde se pode extrair três competências principais distintivas das empresas exportadoras portuguesas: a customização, a modularidade e a agilidade. Tendo como suporte essa base, a flexibilidade premium aponta então que as empresas apostem numa oferta customizada, modular e ágil (Morais, 2018). A forma como era desenhada, permite que se cobre um preço premium a nível internacional. Argumentou-se, portanto, que esta seria a base de competitividade das empresas exportadoras portuguesas, pela inimitabilidade associada. Assumiu-se ainda especial destaque para as PMEs. Essa constatação resulta destas estarem mais bem posicionadas e mais capazes para desenvolverem este tipo de oferta. Vejamos agora a relação entre os conceitos apresentados e o que se verificou na PME Exportadora portuguesa M&A Creative Agency.

4.1 Customização

A customização é vista como fundamental para a competitividade desta empresa. Afirmou-se a necessidade de ter capacidade de adaptação perante as exigências das várias circunstâncias distintas possíveis. E que tal requer um nível elevado de elasticidade de forma a assegurar essa adaptação à singularidade de cada pedido dos clientes. De facto, na empresa tal é encarado como um fator que confere elevada diferenciação e valor acrescentado ao serviço prestado e que os distingue da concorrência. Precisamente como se defendeu na seção afeta à cultura nacional e vantagem competitiva quando se explicou o facto de a base da competitividade estar assente em competências principais.

A descrição do modo como se implementa customização, a razão de o fazer e os testemunhos de clientes corroboram que o que se argumentou no enquadramento teórico face à competitividade das PME exportadoras portuguesas pelo fator customização é constatável de forma consistente no caso estudado. Pela descrição, compreende-se que a razão por que se o faz é destacar-se numa indústria demarcada por elevada competitividade. Para o efeito, o CEO confirmou que na empresa só se realizam encomendas altamente customizadas. Esta é então uma competência principal intrinsecamente presente no caso estudado.

Na análise do caso constatou-se também que um dos fatores imprescindíveis para conseguir os elevados níveis de customização oferecidos pela empresa foi ter o capital humano adequado. Adicionalmente, o CEO mencionou ainda duas coisas: a necessidade de contínua readaptação de *skills*, por um lado; e a iniciativa individual e capacidade criativa, por outro. Destacou-se ainda a importância atribuída à colaboração e complementaridade de *mindsets* no desenvolvimento da solução de comunicação. Na M&A Creative Agency,

impõe-se aos colaboradores da empresa a adaptabilidade perante as necessidades dos diferentes pedidos de clientes. A importância é tanta que a cultura organizacional estimula, incentiva esses comportamentos colaborativos. Isto permite estabelecer outra ponte para RBV. Como se argumentou na revisão de literatura, é fundamental que haja cooperação entre pessoas (Johnson et al., 2009). Do mesmo modo, a capacidade inovadora e adaptabilidade também foram mencionadas como preponderantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas. De facto, estes fatores foram afirmados como mais importantes do que os recursos no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentadas que conferissem competitividade e diferenciação à empresa.

Destaque-se, em função do anteriormente apresentado na presente discussão, o seguinte. Ora, constatou-se dois aspetos. O primeiro é relativo a recursos humanos onde se inclui os *skills/know-how* e a capacidade para comunicação e colaboração. Foi destacado a importância de ter os *skills* adequados para conseguir a customização pretendida. Destacou-se a importância de colaboração e de comunicação aberta como fundamental para o desenvolvimento de uma solução congruente. Em segundo lugar, os recursos intangíveis. Referiu-se designadamente as reputações da marca e relações (várias vezes mencionadas em testemunhos de clientes), e a cultura organizacional. Ora, de acordo com Grant (2018), todos estes são recursos organizacionais. Explicou-se a contribuição que faziam para a competência customização. Com efeito, identificaram-se como aspetos importantes para a conseguir a assegurar de forma que respondesse e inclusivamente superasse as expectativas dos clientes. Isto é algo defendido por Grant (2018). Nas suas palavras, “recursos individuais não conferem vantagens competitivas; eles devem trabalhar em conjunto para criar competência organizacional” (*idem*, p.112). Vejamos então o seguinte. Reconhece-se que ainda que a cultura organizacional seja um recurso, é um recurso criticamente importante, pois

“exerce uma forte influência nas competências que uma empresa desenvolve e a eficácia com a qual são exercidas” (*idem*, p.115). Com efeito, surge como um fator importante para a postura necessária para conferir essa customização às encomendas. A forma como foi definida e disseminada pela empresa influencia positivamente a maneira de trabalhar dos colaboradores e no *modus operandi* da empresa para assegurar a customização. Ensina-lhes a lidar com problemas externos e internos e define-lhes a direção a tomar. Promove o trabalho em equipas interdisciplinares (algo que é também afetado pelo particularismo graças ao foco e promoção das relações). Adicionalmente, essa cultura influencia e estimula nomeadamente a capacidade de colaboração e comunicação, um fator também mencionado como essencial para satisfazer as exigências específicas de cada caso. Define também a forma de delegação de tarefas, e respetiva autonomia e responsabilidade dos colaboradores. E, por outro, define a melhor maneira de aproveitar *skills* ou *know-hows* específicos de determinadas áreas de especialização simultaneamente ao aproveitamento do valor da complementaridade de áreas no desenvolvimento da solução customizada. Logo, verifica-se a forma como estes recursos se entrelaçam e são utilizados para gerar esta competência organizacional; precisamente conforme Grant (2018) defende quando afirma que é essa capacidade que define uma competência organizacional. Efetivamente, nas palavras do economista, é o comportamento coordenado entre os colaboradores que “distingue competência organizacional de *skill* individual” (*idem*, p.118).

O seguinte ponto desta análise refere-se ao nível relativo de importância de uma competência. Grant (2018) defende que as competências organizacionais de nível alto tendem a ser interfuncionais (por exemplo pela integração de departamentos de marketing, finanças, engenharia e desenvolvimento de produto, design, etc.). Ora, no caso verificou-se que era fundamental a inclusão de ideias, atividades e funções de vários departamentos no desenvolvimento de

uma solução holística e congruente que se adequasse a cada pedido específico. Esta constatação reforça o valor da customização neste caso como uma competência organizacional distintiva de alto nível.

Face ao último ponto, lembre-se a forma como Grant (2018) define a importância estratégica como um dos dois fatores de avaliação das competências. Constatou-se, de forma sustentada pelos testemunhos de clientes e pelos galardões alcançados, que esta competência era fundamental para a satisfação dos clientes. É definido pela empresa como um fator de seleção por parte dos clientes e como algo definidor para os reter. Serve de motivação para estabelecimento de parcerias de longo-prazo conforme se viu. Da mesma forma, esta competência está correlacionada com a qualidade das encomendas aos olhos dos clientes. Confere-lhes elevada qualidade relativa face a ofertas concorrentes. Assim, a customização neste caso está em concordância com a definição de competências estrategicamente importantes como “aquelas com potencial para gerar fluxos substanciais de lucro para a empresa que os detém” (*idem*, p.119).

Por sua vez, constatou-se também que o tamanho da agência se revela igualmente como crucial para aceitar este tipo de encomendas e as realizar de forma altamente satisfatória. Este reconhecimento, e os motivos anteriormente apresentados que o justificam, alinha-se com a consideração da maior adequabilidade das PMEs portuguesas para implementar uma estratégia de flexibilidade premium feita na revisão de literatura.

Vejamos agora a relação entre particularismo e customização evidenciada neste caso. Ora, argumentou-se na revisão de literatura que aceitar ordens com elevada customização emerge do valor de particularismo característico da cultura portuguesa. Um ponto que se destacou nesse sentido foi a importância dada às relações comerciais. Além disso, mencionou-se igualmente o foco direcionado ao seu desenvolvimento e aprofundamento, bem como o facto de

se investir nestas numa ótica de longo-prazo. Ao se assumir essa postura, não se encara cada solução a desenvolver e o respetivo cliente como uma transação única. Nesse sentido, é de destacar a importância atribuída pela empresa às relações comerciais no que respeita aos seguintes aspetos. Em primeiro lugar, do profissionalismo com que se executa o desenvolvimento da oferta e se aborda as relações. Em segundo, da disponibilidade constante e acompanhamento dado durante toda a relação e o desenvolvimento das encomendas customizadas. Essas características permitem assegurar a experiência que a empresa visa providenciar ao cliente final. Com efeito, a empresa afirmou estar disponível 24/7 e demonstrou essa preocupação com os seus clientes. A razão é desenvolver a solução que melhor se adequa às suas pretensões; o que só uma oferta altamente customizada garante. Os vários testemunhos de clientes apresentados anteriormente demonstram-no, ao serem representativos da importância dedicada às relações comerciais.

Esta importância relaciona-se com um aspeto que se mencionou como garantia de inimitabilidade dificilmente combatida: a complexidade social. Os testemunhos apresentados no capítulo anterior demonstram efetivamente as relações especiais e únicas que se estabeleceram entre a empresa e vários dos seus clientes. Comprovam igualmente a reputação que a empresa tem perante estes. Todos esses são aspetos exemplificativos de complexidade social. É exemplo das mesmas relações especiais com clientes, a reputação perante estes, e mesmo a nível de relações entre departamentos ou gestores (*idem*).

Na mesma linha de pensamento, verifica-se outro aspeto que reforça a forma como se visualiza o particularismo nesta empresa e a sua relação com a elevada customização das encomendas. Falo então do tempo despendido na relação. Essa postura é adotada com vista a alcançar um conhecimento mais profundo sobre o parceiro de negócios, as suas necessidades e objetivos. O comportamento adotado reforça assim o valor da parceria e a sua durabilidade.

Há exatamente essa preocupação nesta empresa. Esta realiza um estudo individual das necessidades, exigências e objetivos de cada cliente e, além disso, especificamente de cada caso e encomenda associada. O tempo despendido visa procurar aprofundar essa relação. Ao fazê-lo, consegue desenvolver a solução de comunicação mais adequada para cada caso em específico.

Na revisão de literatura, explicou-se como numa cultura particularista os relacionamentos existentes afetam as decisões afetas à realização de negócios e procedimentos associados. Esse é um fator que estimula a customização, conforme se verifica neste caso. Ora, verificou-se, de facto, a necessidade de ter uma elasticidade e flexibilidade grande para se adaptar a cada cliente. Por si só, o foco dado a cada cliente e a preocupação dada à compreensão e acomodação das suas necessidades e vontades específicas demonstra a consideração dos relacionamentos tidos com cada cliente individualmente no negócio com estes. No caso em questão não se segue um procedimento universal e não há uma regra geral para lidar com os mesmos. É dada uma atenção especial a cada caso e respetiva especificidades. Estes aspetos são representativos doutro modo como o particularismo se expressa nesta agência criativa. Por sua vez, verifica-se essa consideração e modo de negociar pela incorporação dessas vontades e necessidades únicas de cada cliente e de cada caso na customização efetuada em cada encomenda. Esta forma de lidar com os clientes e realizar as encomendas efetuadas pelos mesmos representa ainda outro fator característico do particularismo: a preferência por adotar abordagens flexíveis perante cada situação única.

Estas características corroboram, portanto, parcialmente a verificação de flexibilidade premium no caso estudado. Fá-lo pela forma como elucida o modo como o particularismo afeta a capacidade de providenciar elevados níveis de customização. E, por sua vez, de como a customização diferencia a sua oferta e lhes confere competitividade. As relações causais antes demonstradas e

explicadas demonstram a forma como os traços características de culturas particularistas se expressam nos fatores que permitem e garantem essa customização.

Da análise efetuada à forma como se realiza a customização e o que é considerado na empresa como crucial para a possibilitar, identificou-se os seguintes fatores de customização:

1. Competências.
 - a. Investimento contínuo na readaptação de *skills* e know-how para garantir que se responde eficazmente e eficientemente às exigências impostas pelos níveis de customização exigidos.
2. Recursos humanos.
 - a. Necessidade de ter o capital humano adequado para providenciar os níveis e qualidade distintiva de customização pretendida. A capacidade humana e criativa é vista como essencial visto ser um negócio de *brainpower*. Nesse sentido a seleção dos recursos humanos adequados e respetiva formação desempenha um importante papel na capacidade de customização da empresa. Verificou-se também a importância de ter pessoal com nível de especialização em determinadas áreas para providenciar essa customização conforme as características das encomendas.
3. Equipas interdisciplinares.
 - a. Importância da complementaridade de áreas de especialização e as diferentes perspetivas e conhecimento dos colaboradores das diferentes áreas no desenvolvimento de uma oferta customizada.
4. Serviços complementares.

- a. Importante para assegurar certos níveis de customização e a respetiva integridade. Permite que a solução seja totalmente desenvolvida internamente ao invés de necessitar de recorrer ao *outsourcing* para certas fases de desenvolvimento das encomendas.
5. Estudos de mercado/parceiro.
 - a. Fundamental para compreensão das necessidades e vontades do parceiro/cliente, bem como da melhor maneira de direcionar a solução para o mercado-alvo pretendido. A capacidade de incorporação de benefícios tangíveis e intangíveis na oferta de uma forma altamente customizada deriva substancialmente da compreensão profunda que este estudo providencia.
 6. Participação ativa dos clientes.
 - a. Esta participação permite o desenvolvimento faseado da solução de forma a incorporar os parâmetros de customização mais adequado às exigências dos clientes. Os sucessivos *feedbacks* e ajustes associados são importantes para garantir que a oferta é customizada corretamente.
 7. Cocriação dos clientes.
 - a. Em linha com o ponto anterior. Permite a harmonia entre o que o cliente desenvolve e a encomenda que a agência desenvolve para o mesmo.
 8. Dimensão da empresa
 - a. Ser uma empresa de pequena dimensão revelou-se importante para assegurar o nível de customização oferecido pela atenção, dedicação e foco dado que consegue atribuir a cada caso.
 9. Elasticidade Mental

- a. Capacidade de adaptação perante as exigências de cada pedido customizado vista como importante para assegurar uma resposta eficaz na incorporação das características únicas de cada caso.
10. Colaboração (e não apenas cooperação, ainda que também seja importante).
- a. A diferença é entre cada um fazer a sua parte, e agrupá-las no final, *versus* todos trabalharem em conjunto para a solução final. Pelas exigências associadas, a colaboração entre profissionais de diferentes áreas de especialização foi vista como determinante no processo de customização. Este fator é visto como fundamental para o seu rigor, congruência e harmonia.

4.2 Modularidade

O segundo ponto que caracteriza uma oferta desenhada à luz da flexibilidade premium é relativo à dimensão das encomendas. A dimensão, nessa perspetiva, é entendida como a inclinação para realização e aceitação de encomendas pequenas. Como se verificou no enquadramento teórico, isto é uma tendência que se verifica em Portugal. Argumentou-se na revisão de literatura que é assim que o tradicionalismo se expressa na cultura portuguesa. Por este motivo, definiu-se a modularidade como segunda característica desse tipo de oferta.

Verificou-se essa tendência no caso da empresa. Esta constatação reforça a verificação de uma estratégia de flexibilidade premium na mesma. Com efeito, a empresa demonstrou uma total disponibilidade para acomodar uma encomenda independentemente da sua dimensão. Inclusivamente, o CEO

mostrou um entusiasmo em aceitar pequenas encomendas pela maior flexibilidade e liberdade criativa que estas conferiam ao produto. Na explicação dos limites de dimensão da encomenda, por contraposição ao freelancer (que se encontra abaixo a nível da dimensão), destacou-se ainda uma relação com a customização. Constatou-se quando denoto que o CEO justificou que esse nível é impraticável no caso da agência por argumentar não ser possível compreender o negócio e o público-alvo e de ter a abordagem adequada ao cliente. Ora, estas são características tipicamente particularistas. Por outro lado, também é típico de culturas policrónicas. Isto vem reforçar o efeito conjunto das competências mencionadas na definição de uma oferta desenvolvida por processos e atividades reconhecidas pela concorrência como superiores, mas inimitáveis. Esse efeito conjunto, conforme demonstrado, cria também ambiguidade causal. Argumentou-se que essa ambiguidade é um fator importante para garantir a imitabilidade necessária para que uma competência providencie vantagens competitivas sustentadas.

A posição perante os limites estabelecidos a essa modularidade demonstra ainda outro ponto da flexibilidade premium. Com efeito, verificou-se isso nas exigências impostas pela empresa para realização de encomendas modulares. Ressalvo aqui a exigência face à disponibilidade financeira por parte dos clientes para que faça jus às pretensões da empresa relativamente a cada encomenda. A postura adotada demonstra então que a aceitação da modularidade da oferta é feita mediante a cobrança de um preço premium.

A dimensão da agência foi novamente considerada um fator importante para acomodar encomendas modulares. De facto, ser uma PME confere-lhe uma maior flexibilidade para conseguir aceitar encomendas consideradas pequenas face às grandes agências. Constatou-se ainda a maior adequabilidade das empresas portuguesas neste setor para o fazerem. Com efeito, o CEO afirmou que verifica que na indústria em que opera, face à experiência prévia e

conhecimento do setor, a disposição para isso é diferente. Tal é visível pela comparação mencionada que esta faz entre a realidade de agências portuguesas, especialmente as que competem diretamente com esta empresa (outras PME's), e grandes agências internacionais. Esta característica reforça a suposição da adequabilidade superior e distintiva das PME's portuguesas comparativamente a grandes empresas internacionais para desenvolver este tipo de oferta. Exatamente como a flexibilidade premium defende.

A análise efetuada aos dados recolhidos permitiu identificar, portanto, os seguintes fatores de modularidade:

1. Finanças

- a. A aceitação de encomendas modulares depende do valor financeiro envolvido que o cliente está disposto a pagar face às características e exigências da encomenda requerida.
- b. Por outro lado, nesta empresa, face às idiosincrasias da indústria em questão, o número financeiro de uma encomenda consiste num fator de distinção entre se considerar uma encomenda grande ou pequena.

2. Potencial do cliente.

- a. O potencial futuro do cliente em termos do que este pode vir a representar para a empresa, por um lado, e face ao eventual crescimento no mercado, por outro, consiste num fator de decisão na aceitação de encomendas de pequena dimensão.

3. Dimensão do cliente.

- a. A flexibilidade, margem de trabalho e liberdade criativa de trabalho de uma pequena marca foi considerada como significativamente maior numa pequena marca do que no caso de uma grande. A inclinação para aceitação de

modularidade era maior perante pequenos clientes em função do eventual potencial do cliente. Dessa forma, relaciona-se com o fator anterior.

4. Custos fixos.

- a. A agência incorre, em função dos vários departamentos e atividades que se desenvolvem em cada, em determinados custos de forma a assegurar uma oferta e *modus operandi* que se enquadre na estratégia definida pela empresa. Esses custos estabelecem um limite inferior à modularidade. Se cobrar menos, não será sustentável para assegurar que a solução desenvolvida obedece aos parâmetros definidos pela empresa em função dos custos associados que a empresa incorre nesse processo.

5. Superficialidade da encomenda.

- a. Quanto mais básica for a abordagem a nível de estudo dos segmentos de mercados, objetivo de marca e definição de estratégia, mais fácil é garantir a modularidade. No entanto, tal aparenta ser contraditório ao exigido para a capacidade de customização.

4.3 Agilidade

O último ponto caracterizador das encomendas é a agilidade com que se desenvolve a oferta. A agilidade pode ser aqui entendida, na ótica do cliente, como a urgência no cumprimento de prazos. Esta é uma qualidade importante muito procurada pelos clientes no panorama competitivo mundial atual. Para a garantir, a empresa precisa de ser efetivamente muito ágil. Garantir esta urgência, com base em elevada agilidade, verificou-se ser uma competência

inimitável. Ora, conforme se verificou no capítulo anterior, a empresa aceita encomendas urgentes sempre, inclusive diariamente. Verificou-se no estudo do caso que este ponto é decisivo para a competitividade da empresa e para reter e ganhar clientes. A empresa revelou uma constante preocupação em cumprir os *timings* acordados e considerados adequados para cada projeto, afirmando fazê-lo incondicionalmente para garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos com os clientes. Esta postura face aos prazos da encomenda demonstrou uma agilidade extrema por parte da agência, dificilmente encontrada nos mesmos termos noutra empresa. É esta agilidade que a faz estar três ou quatro dias se necessário sem dormir. De facto, a empresa destaca a necessidade de adotar esta postura para garantir a satisfação dos clientes e prosperar face à competitividade característica da indústria onde operam.

Verifica-se assim na postura assumida pela empresa para fomentar o máximo de agilidade possível e conseguir cumprir a realização das encomendas com uma urgência elevadíssima vários traços de culturas policrónicas. O primeiro traço foi, conforme mencionado na revisão de literatura, da pressão para diminuir o *time-to-market* e ter a oferta desenhada e acabada o mais rapidamente possível. O segundo está relacionado com a eficácia no cumprimento dos prazos acordados. Ressalve-se que a empresa considera que o incumprimento provocaria perdas tanto para o cliente como para a empresa. Em última instância, a empresa afirmou que uma consequência negativa era a perda dos clientes para a concorrência. A preocupação com o cumprimento dos mesmos foi considerada obrigatória para evitar passar ao lado de oportunidades e procurar manter sempre o nível de satisfação dos clientes o mais elevado possível. Para o garantir, a empresa demonstrou inclusivamente total e constante disponibilidade. Além disso, demonstrou uma preocupação e investimento em estar sempre preparado para dar resposta às exigências que a oferta definida nos parâmetros que seguem acarreta. A postura assumida pela

empresa enquadra-se na importância dada no máximo de eficácia na resposta típica de culturas policrónicas. Por outro lado, enquadra-se igualmente na capacidade típica de adaptação de utilização dos respetivos recursos de acordo com os prazos definidos que é regra das mesmas. Efetivamente, alguém que coloca cada elemento da empresa a fazer o que tem a fazer, dedicando dois, três ou quatro sem dormir se necessário para cumprir os prazos, demonstra uma capacidade única de agilidade e de adaptação da utilização dos seus recursos. Esta postura resulta da predisposição policrónica de fazer mais do que uma coisa ao mesmo tempo, por um lado. Por outro de se encarar positivamente a necessidade de adaptação perante determinadas situações que surjam no decorrer da ação e do tempo, o que requer agilidade. Outro traço típico destas culturas que estabelece a relação causal é identificado, por exemplo, através da realização de trabalho fora das horas pré-estabelecidas para finalizar o desenvolvimento de uma encomenda. Pelos argumentos apresentados, afirma-se que a agilidade é uma competência inimitável e que tem o suporte organizacional adequado neste caso; o que permite caracterizá-la como uma competência organizacional principal.

Por sua vez, note-se também a estruturação da organização de forma a garantir esta agilidade. Verificou-se que os vários departamentos e as interligações entre eles são organizados para a possibilitar. Essa organização estende-se às várias operações e funções incumbidas a cada departamento, e às atividades de planeamento. Como se afirmou no enquadramento teórico, estas são atividades afetadas pela conceção do tempo. Logo, vemos outra forma como o policronismo se expressa nesta empresa e afeta a agilidade com que esta desenvolve a oferta. Nesse sentido, argumentou-se que as relações policrónicas podem efetivamente dar maior eficácia à gestão de uma empresa. De facto, o efeito do policronismo na sua transcrição enquanto agilidade contribui neste caso para essa eficácia e distinção.

Por outro lado, também se verificou a importância da empresa ter várias atividades que se complementam no desenho da solução de comunicação. As fusões e conexões laterais e complementaridades de áreas permite alcançar um maior nível de integridade da solução e exponencia o valor da mesma. Ora, reconheceu-se que essas fusões e conexões são aproveitadas e valorizadas no planeamento policrónico por oposição ao monocronico que tipicamente as ignora. Novamente, temos outro exemplo do impacto do policronismo nesta organização.

No entanto, verificou-se que esta urgência, bem como a exigência de manter estes níveis de agilidade e competitividade associada, têm impactos negativos sobre o negócio e as pessoas envolvidas que é importante mencionar. O principal é relacionado com a necessidade de trabalhar horas-extra. Constatou-se na análise deste caso que sem o fazer, é muito difícil, se não impossível, dar resposta à exigência imposta pela urgência requerida. Em função dessa necessidade, da competitividade e das exigências associadas, no capítulo anterior foi dito que era comum ocorrer *burnout* entre os profissionais desta área. Da mesma forma, comentou-se que era das áreas profissionais com maior taxa de suicídios. Efetivamente, são vários os estudos e relatórios que corroboram estas consequências negativas. De acordo com um relatório do Centro para Controlo e Prevenção de Doenças, a 3ª categoria profissional com taxa de suicídio mais elevada era a de Design, Artes, Entretenimento, Media e Sports (Peterson, Sussell, Schumacher, Yeoman & Stone, 2016). Do mesmo modo, também vários estudos corroboram a elevada tendência para ocorrência de *burnout* na generalidade das indústrias criativas. Nesses estudos, apontou-se o especial destaque para “particularmente os designers que criam designs, produtos e experiências visuais de acordo com as necessidades dos clientes, consumidores, e aplicação de produtos estão entre as ocupações que estão mais suscetíveis a *burnout* (e.g, web designers, graphic designers)” (Shelton, 2020, p.2). Repare-se

que a empresa é constituída em parte considerável por este tipo de profissionais, o que salienta a preocupação com estes problemas para o caso.

Esta é uma situação que provoca a “desistência do trabalho e que está associada à redução de compromisso, insatisfação com o trabalho, turnover, e absenteísmo” (Shelton, 2020, p.6). O impacto negativo não ocorre apenas sobre o indivíduo, mas também sobre a organização, em função da baixa produtividade dos trabalhadores.

Não obstante, algumas medidas são comprovadamente eficazes em combater o *burnout* e em evitar que os colaboradores cheguem a esse ponto (*idem*). É frequente recorrer a *participatory decision-making* e a *participatory action research* (*idem*). Estas duas representam “abordagens organizacionais comumente implementadas para envolver os *stakeholders* no desenvolvimento de soluções partilhadas” (*idem*, p.8). Outras medidas foram definidas como cruciais para o problema em causa: boa comunicação; “suporte da liderança; respeito, valor e empowerment do designer, espaços seguros de comunicação; e uma carga de trabalho sustentável” (*idem*, p.88). Com efeito, como dito, não foram, no entanto, relatados casos de *burnout* no caso. Algumas características da empresa parecem ser motivo para o sucedido. Como se explicou, verificou-se alguns desses aspetos ou medidas na empresa. Por um lado, estabelece-se a ligação à forma como se desenrola o trabalho na empresa para dar resposta às necessidades de ter uma oferta altamente customizada, de pequenas dimensões e com o máximo de urgência possível. Por outro, pela maneira como gere a empresa a nível das necessidades do processo e pela incorporação de certas práticas de trabalho e do *modus operandi*, e gestão interdepartamental. A definição e organização dos espaços colaborativos também contribui para isso. A importância dada à boa comunicação entre os diferentes *stakeholders* também se aponta como motivo. Por último, destaque-se o suporte da liderança e a forma como se investe no *empowerment* dos colaboradores. Com efeito,

verificou-se a importância dada a delegação de tarefas e a autonomia e responsabilidade conferida aos trabalhadores.

A análise efetuada aos dados recolhidos permitiu identificar certos fatores de agilidade. Estes são:

1. Concorrência.

- a. Um dos fatores que justifica a exigência imposta pela empresa para que trabalhe com o máximo de agilidade possível é a concorrência existente no setor em que opera. Esta estabelece a necessidade de estabelecer o nível máximo de agilidade possível para que a empresa seja competitiva e selecionada entre a concorrência. A urgência exigida pelos clientes e que a empresa incorpora no seu trabalho de forma exímia graças à agilidade é selecionada pela empresa como um dos principais fatores competitivos.

2. Horas-extra.

- a. A empresa afirmou a necessidade de trabalhar horas-extra, inclusivamente mencionando dias sem dormir, para assegurar o cumprimento dos prazos. Como esse objetivo é a prioridade para a competitividade da empresa, a realização de trabalho horas-extra é frequentemente incontornável para o assegurar.

3. Gestão de tempo

- a. Para assegurar a agilidade, é fundamental fazer uma coordenada e cuidadosa gestão de tempo. Face à sobreposição de tarefas e os prazos consideravelmente curtos de realização das encomendas, considerou-se este fator como fundamental para assegurar o eficaz desenvolvimento das mesmas.

4. Saúde mental

- a. Identificou-se dois problemas típicos da exigência a nível da agilidade na presente indústria: *burnout* e stress. Garantir a estabilidade da saúde mental e combater esses problemas é fundamental para assegurar os níveis necessários de agilidade. A capacidade de trabalho, criativa e inovadora depende de o fazer. A empresa gere-a pelo espírito de trabalho que fomenta e pelos métodos de motivação e gestão de stress antes mencionados.
5. Elasticidade Mental.
 - a. Foi mencionado pelo CEO que a agilidade incorporada no trabalho desenvolvido pela empresa envolvia que os colaboradores tivessem uma grande elasticidade mental. Este fator permite lidar com as idiossincrasias de cada caso e as respetivas exigências. Contribui também para a boa saúde mental porque permite gerir o stress causado pelas exigências associadas à oferta da empresa.
 6. Senioridade (da força de trabalho)
 - a. O facto de considerável parte da força de trabalho trabalhar nesta indústria (e muitos na própria empresa) num período superior a dez anos é importante no processo de agilidade. Relaciona-se também com outros fatores identificados de agilidade. Destaque-se o ambiente organizacional, a colaboração, a gestão de tempo, e a forma como é executada a delegação de tarefas. Também é importante pelo impacto da experiência na gestão da saúde mental.
 7. Ambiente organizacional
 - a. Os vários aspetos relacionados com o ambiente organizacional identificados (como espírito de equipa, relações entre

colaboradores e respetiva interação, etc.) influenciam o desempenho da organização a nível da capacidade de agilidade. Este influencia igualmente a capacidade criativa e inovadora e estimula o desenvolvimento contínuo das habilidades dos colaboradores para que se adequem às exigências associadas à agilidade. Este fator influencia tanto os indivíduos isoladamente como os grupos de trabalho e respetivas dinâmicas.

8. Espaços colaborativos.

- a. Relacionado com o ponto anterior, influencia as dinâmicas de grupo para assegurar eficácia operacional. A sua existência e organização garante certas condições de trabalho importantes para garantir a agilidade pretendida para o processo de realização das encomendas.

9. Delegação de tarefas

- a. A delegação de tarefas, e o *empowerment* que lhe está associado, assegura a liberdade criativa e de trabalho necessária para assegurar que a oferta é o mais ágil possível e se cumpre os prazos acordados.

4.4 Diferenciação Premium

Referiu-se ainda que a flexibilidade premium é uma estratégia de diferenciação premium. Já foi comentado como a postura assumida pela empresa no desenvolvimento da empresa implica cobrar um preço premium – um dos pilares deste conceito. Ora, pela forma como delineiam a sua oferta para competir com a concorrência, e as bases apresentadas da gestão das

encomendas, aufere-se que a empresa siga uma estratégia de diferenciação premium. De facto, e como mencionado na revisão de literatura, verifica-se inovação com valor ao se constatar o seguinte (Kim & Mauborgne, 2015). Por um lado, há um evidente aumento do valor para o comprador pela inclusão de determinados elementos no *modus operandi* da empresa. Notou-se isso em elementos como a atenção ao detalhe e customização delineada especificamente segundo as circunstâncias e necessidades de cada caso. Do mesmo modo, na complementaridade de áreas que a organização oferece e que é possível incluir no desenvolvimento do produto/solução. Complementaridade essa assegurada por uma integração vertical consistente e abrangente e que, portanto, impulsiona a possibilidade de *cross-selling*. É de tal forma abrangente que a empresa representou por vezes por vezes praticamente o “departamento” de marketing do cliente. Por sua vez, houve vários aspetos que demonstraram também a distintiva capacidade criativa e inovadora e eficácia evidenciada/comprovada (Grant, 2018). Constatou-se também a rapidez e eficácia em explorar mudanças e acautelar as pretensões dos clientes (*idem*). Todos estes fatores são caraterísticos de uma abordagem de diferenciação premium. Em função destes elementos, a estratégia seguida gera criação de valor para o cliente pela inovação estratégica. Esta é conseguida através do foco em providenciar experiências novas, por um lado, e por novos modos de entrega dos produtos, pelo outro (*idem*).

Para corroborar a verificação de estratégia de flexibilidade premium no presente estudo verifica-se ainda neste caso vários fatores de singularidade. O primeiro é função das características e desempenho do produto, várias vezes ressaltado em testemunhos de clientes e nos vários concursos internacionais a que concorreram. Outro fator é os serviços complementares, conforme explicado. O terceiro pela inclusão de procedimentos com impacto significativo

na experiência do cliente. Finalmente, graças às competências e experiência dos colaboradores (*idem*).

Da mesma forma, constata-se igualmente algo que é determinante para “estabelecer uma posição de diferenciação efetiva e coerente” (Grant, 2018, p. 193): a integridade do produto. Esta “refere-se à consistência da diferenciação de uma empresa” (*ibidem*). Representa “a extensão na qual um produto atinge: equilíbrio total entre inúmeras características do produto” (*idem*, pp.193-194). Inclui “funções básicas, estética, semânticas, confiabilidade e economia” (*idem*, p.194). De facto, os projetos desenvolvidos pela agência asseguram tanto a integridade interna como externa. A nível interno, ao assegurar “a consistência entre a função e estrutura do produto” (*ibidem*). A nível externo, por garantir que a “função, estrutura e semânticas do produto se enquadram bem nos objetivos do consumidor, valores, sistema de produção, *lifestyle*, padrão de utilização, e identidade própria” (*ibidem*). Assim, em meu entender, a integridade verificada reforça a presença de diferenciação premium na definição de posicionamento competitivo da empresa.

Por tudo isto, a meu ver, pode-se concluir que as encomendas desta empresa são de facto altamente customizáveis, acarretam a possibilidade de ser de pequenas dimensões mediante certos requisitos explicados anteriormente, e são desenvolvidas com uma agilidade extrema. Esse posicionamento enquadra-se com o conceito de estratégia de flexibilidade premium definido por Morais (2018) como adequada à realidade do tecido empresarial português e das PME exportadoras portuguesas. Na verdade, é evidente neste caso como as idiossincrasias da cultura nacional portuguesa estão intrinsecamente presentes na cultura organizacional, no seu *modus operandi* e na definição do posicionamento da empresa. Tal é claramente visível, por um lado, pela forma como desenvolve e aplica as suas competências e recursos. Por conseguinte,

pelo modo como define e aplica a sua estratégia e desenvolve a sua oferta de forma a obter uma posição distintiva no mercado.

Capítulo 5

Conclusões

5.1 Modelo teórico a posteriori

A revisão de literatura realizada apontou a pertinência de perceber como aumentar a competitividade das empresas portuguesas. Assumiu-se, face à realização da mesma, e às lacunas identificadas nesse processo, a pertinência de responder à seguinte questão de investigação:

- Como é que a cultura nacional influencia a vantagem competitiva em mercados de exportação?

Os dados recolhidos e analisados permitiram estabelecer as seguintes relações e identificar determinados fatores de customização, modularidade e agilidade, conforme explicado. Os resultados obtidos levaram à definição do modelo teórico à posteriori:

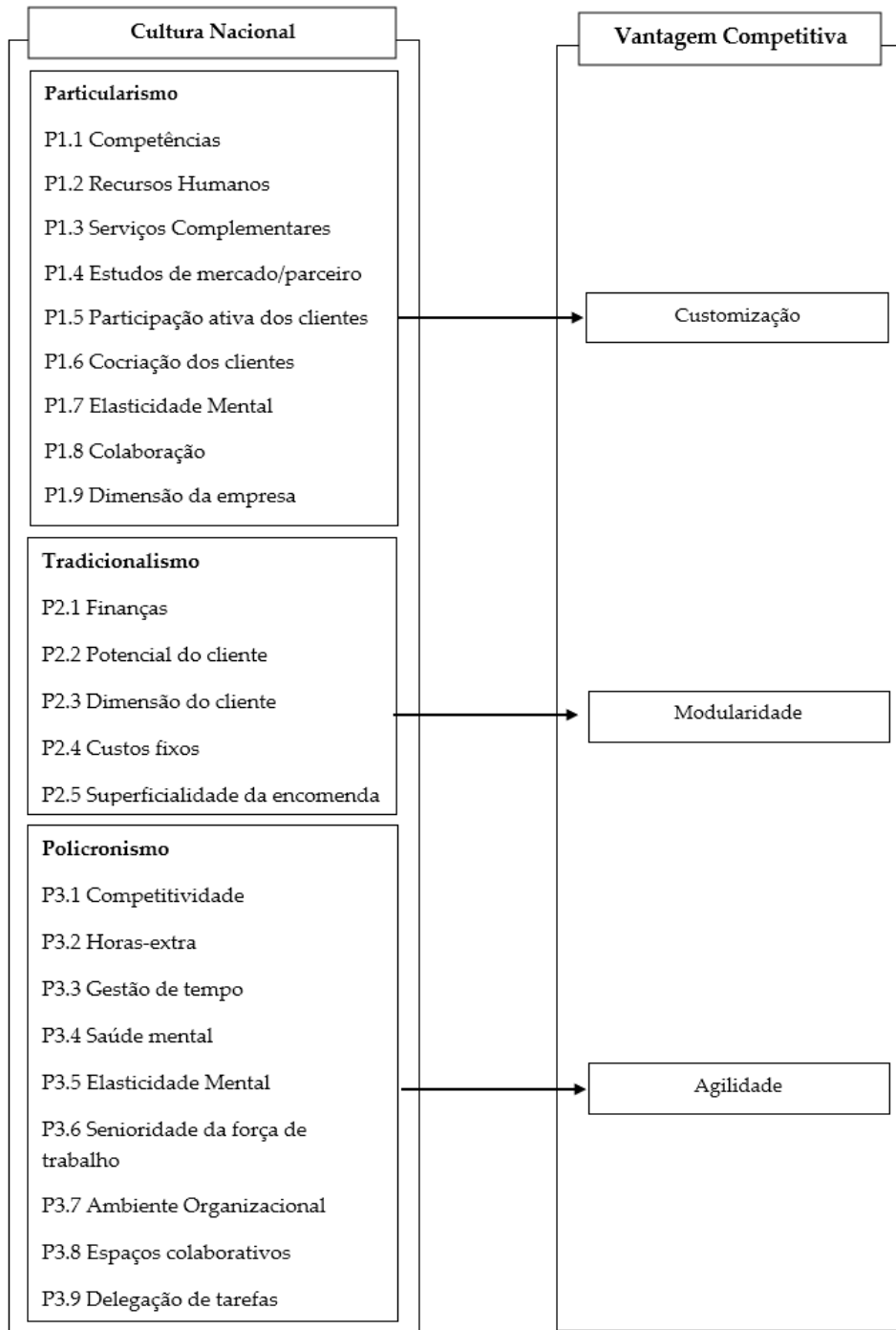


Figura 3: Modelo teórico a posteriori

5.2 Proposições

A resposta preliminar a esta questão de investigação foi assente em três proposições. Essas proposições nascem da revisão de literatura feita e da

constatação, por um lado, de três diferenças culturais nacionais da cultura portuguesa. Por sua vez, da identificação de três competências organizacionais distintas que nascem dessas diferenças que caracterizam a cultura idiossincrática portuguesa. Nesse sentido, argumentou-se que essas competências seriam a base de uma oferta customizada, modular e ágil. E não só: argumentou-se que pela distinção e caráter único essa oferta seria cobrada internacionalmente a um preço premium. Por último, alegou-se a maior adequabilidade a PMEs exportadoras. Face aos vários assuntos adjacentes à questão de investigação, optou-se pela M&A Creative Agency como caso para o presente estudo.

Conforme explicado, a abordagem estratégica que nasce da conexão entre estes dois aspetos (diferenças culturais e competências organizacionais) designa-se flexibilidade premium. Vejamos então que conclusões podemos retirar face a cada uma das proposições, como passo a apresentar e explicar.

P1: Quanto mais particularismo, mais customização.

A primeira proposição estabelece a relação entre a diferença cultural particularismo e a competência principal customização. Ora, conforme foi possível verificar pela análise efetuada no estudo de caso, verificou-se que a relação estabelecida nesta proposição é verdadeira. Na verdade, a meu ver, estamos perante um caso inquestionável de uma oferta assente em elevados níveis de customização. Como o CEO afirmou, e repetindo para dar ênfase ao comentário, “99,9% do nosso trabalho é claramente um trabalho de pedido *on demand*”. Conforme explicado na seção anterior, é evidente a forma como se entende cada situação como única e a flexibilidade com que se lida com essa realidade. Destaque-se o foco dado às relações na execução de uma solução desenvolvida especificamente para cada caso individualmente.

A forma como os vários traços típicos particularistas influenciam a forma como se presta customização e a inclinação e motivação para o fazer valida esta proposição. Constatou-se a prioridade dada à cultivação das relações. Verificou-se que os julgamentos são feitos com base na natureza excecional de cada circunstância. Nesse sentido, identificou-se a preferência por adotar abordagens flexíveis a cada situação única. Na verdade, a resposta era função da circunstância e das pessoas envolvidas; e concretizada em elevados níveis de customização. Níveis esses tão elevados que, repetindo a afirmação CEO para enfatizar, “não há dois negócios iguais, não há duas marcas iguais, não há dois clientes iguais”. Assim, o presente estudo de caso demonstra a validade desta proposição. Assim, será fonte de vantagem competitiva sustentada e a base de competitividade das mesmas.

No capítulo anterior apresentou-se quais os fatores de customização identificados na análise dos dados recolhidos bem como a respetiva explicação. Os resultados levaram então a definir as seguintes proposições:

P1.1: Quanto mais competências, mais customização.

P1.2: Quanto mais recursos humanos, mais customização.

P1.3: Quanto mais serviços complementares, mais customização.

P1.4: Quanto mais estudo do mercado/parceiro, mais customização.

P1.5: Quanto mais participação ativa dos clientes, mais customização.

P1.6: Quanto mais cocriação dos clientes, mais customização.

P1.7 Quanto mais elasticidade mental, mais customização.

P1.8: Quanto mais colaboração, mais customização.

P1.9: Quanto menor a dimensão da empresa, mais a customização.

P2: Quanto mais tradicionalismo, mais modularidade.

A segunda proposição edifica a explicação do modo como a diferença cultural tradicionalismo afeta o desenvolvimento e implementação da

competência principal modularidade. Ora, conforme verificámos na seção anterior, a segunda proposição é também verdadeira. A análise corroborou a clara disposição (e mesmo inclinação) para se aceitar encomendas pequenas ou de tamanho unitário. Essa análise permitiu ainda concluir que essa disposição advém da tendência de Portugal por preferir coisas pequenas, conforme Gil (2005) defende. Nesse sentido, verificou-se ainda que é um fator que diferencia positivamente a empresa da concorrência. Com efeito, o CEO comentou inclusivamente que as grandes agências internacionais rejeitam prontamente este tipo de ofertas. Destacou-se inclusivamente algumas características da agência (nomeadamente o seu tamanho) como relevantes para o conseguir.

No entanto, ao contrário do verificado face à customização, no que respeita a modularidade verificou-se a imposição de certos limites. Com efeito, no estudo de caso efetuado verificou-se sempre a intenção de customizar o máximo possível para cada cliente conforme explicado. No caso da modularidade, os limites determinam que essa modularidade é restringida até certo nível. Ressalve-se aqui o limite inferior do freelancer, conforme explicado anteriormente. No caso, a justificação foi da exigência associada às outras duas características da oferta (customização e agilidade) não permitir passar desse limite. Se o fizesse, deixava de gerar valor tanto para a empresa como para o cliente (inovação com valor). Por esses motivos, argumenta-se que não é um fator tão determinante quanto os outros dois na definição da oferta de uma empresa.

A discussão dos resultados face aos dados recolhidos e analisados permitiu identificar cinco fatores de modularidade. Com base nos mesmos, definiu-se as seguintes proposições:

P2.1 Quanto mais finanças, mais modularidade.

P2.2 Quanto mais potencial do cliente, mais modularidade.

P2.3 Quanto menor a dimensão do cliente, mais modularidade.

P2.4 Quanto mais custos fixos, menos modularidade.

P2.5 Quanto maior a superficialidade da encomenda, mais modularidade.

P3: Quanto mais policronismo, mais agilidade.

A terceira proposição estabelece a relação causal entre o policronismo e a competência principal agilidade. Novamente, e com especial destaque, a proposição é verdadeira. Verificou-se níveis muito elevados de agilidade. Ressalve-se o comentário do CEO, em jeito de reforço desta conclusão “nós temos que ter uma capacidade de uma elasticidade muito grande para nos adaptarmos àquilo que são as realidades que cada cliente, por si, apresenta”. No meu parecer, é questionável quantos mais casos haverá que assumem a posição geral na empresa de cada um ter de fazer o que tiver de fazer mesmo que isso implique trabalhar dois, três ou quatro dias sem dormir. Especialmente quando todo o esforço envolvido é feito para garantir que se cumpre os prazos com o máximo de urgência possível. É provável que sejam muito poucos. Em meu entender, assumo ainda que ainda é mais improvável especialmente se não forem influenciados por uma cultura que incentive esse tipo de comportamento. Logo, a agilidade é uma competência organizacional altamente distintiva.

Por sua vez, de forma a comprovar a ligação causal estabelecida como verdadeira, corrobora-se o impacto do policronismo em desbloquear a capacidade de desenvolver esta competência e a transformar numa vantagem competitiva sustentada. Efetivamente, constatou-se várias formas como o policronismo típico da cultura nacional portuguesa se expressou no *modus operandi* da empresa. Destaque-se três pontos. Um é a forma como a agilidade resulta da postura de se adaptar às necessidades que vão surgindo no projeto. De seguida, a pressão imposta para diminuir o *time-to-market* o máximo possível. Por fim, a forma como se ajusta as fusões e conexões laterais e esse

processo é feita de forma a incluir várias atividades simultaneamente. Perante o averiguado, é evidente como esta diferença cultural nacional é determinante na forma como a empresa organiza as suas atividades ao se traduzir em agilidade. O estudo de caso corrobora assim a terceira proposição.

O estudo realizado levou à identificação de nove fatores de agilidade. Perante os mesmos, deduz-se as seguintes proposições:

P3.1 Quanto mais competitividade, mais agilidade.

P3.2 Quanto mais horas-extra, mais agilidade.

P3.3 Quanto melhor gestão de tempo, mais agilidade.

P.3.4 Quanto mais saúde mental, mais agilidade.

P3.5 Quanto mais elasticidade mental, mais agilidade.

P3.6 Quanto mais senioridade da força de trabalho, mais agilidade.

P3.7 Quanto mais adequado o ambiente organizacional, mais agilidade.

P3.8 Quanto mais adequados forem os espaços colaborativos, mais agilidade.

P3.9 Quanto mais delegação de tarefas, mais agilidade.

Em jeito de conclusão, parece-me então claramente que a cultura idiossincrática providencia a base para que as PME's exportadoras portuguesas desenvolvam vantagens competitivas sustentadas. Ou seja, serve de base para a definição da competitividade das empresas exportadoras portuguesas. Fá-lo ao lhes conferir bases únicas para desenvolver as três competências organizacionais distintivas discutidas nesta dissertação. Destaque-se adicionalmente que a singularidade da cultura nacional graças ao efeito conjunto das três dimensões culturais analisadas na presente dissertação é determinante. Esse efeito torna esta abordagem muito dificilmente replicável.

Assume-se, assim sendo, face aos resultados do estudo, que essa relação causal é, portanto, exequível através de uma oferta altamente customizada,

modular e extraordinariamente ágil. Essa situação é evidente no presente estudo de caso. Na verdade, este caso é solidamente exemplificativo do valor para as PME's exportadoras portuguesas de incorporar uma estratégia de flexibilidade premium. Assim, os gestores devem perguntar se países de mão de obra barata, emergentes e industrializados conseguem competir com a flexibilidade premium. O estudo demonstra que aceitar flexibilidade premium permite ganhar e reter clientes pela oferta característica ser altamente valorizada por estes. Como é dificilmente replicável, é difícil para a concorrência desviar estes clientes. Por conseguinte, o presente estudo demonstra a validade de assumir esta perspectiva como a base de competitividade destas empresas na atual divisão internacional do trabalho.

5.3 Limitações

Apesar de o objetivo da dissertação ter sido alcançado, e se ter fundamentado uma resposta consistente à questão de investigação, a realização do presente estudo e os resultados alcançados foram influenciados por certos tipos de limitações. Destaque-se três tipos de limitações com que me deparei aquando da realização do mesmo: limitações teóricas, metodológicas e empíricas.

As limitações teóricas estão relacionadas com a revisão de literatura efetuada. Com efeito, levantou-se a pertinência de incluir mais referências e mais teorias no enquadramento teórico. Em meu entender, pode-se questionar essa necessidade, por exemplo, face a características que aprofundassem o impacto das três dimensões da cultura nacional estudadas no caso específico de Portugal. E não só, mas também a uma mais detalhada especificação das três competências principais identificadas. Identificaram-se lacunas na teoria que corroborem e aprofundem estes dois assuntos. Notou-se de facto algumas

limitações a nível de pesquisa e estudos prévios sobre o assunto abordado. Essas lacunas foram inclusivamente uma das motivações para a execução deste trabalho de investigação.

O tempo despendido para a realização da presente dissertação também afetou o nível de profundidade com que se fez a revisão de literatura. Esse tempo implicou que não se pudesse aprofundar mais certas questões e assuntos. É impossível no panorama de tempo atribuído à realização da dissertação rever toda a literatura importante sobre o tema. Face a esse reconhecimento, procurou-se selecionar a literatura mais relevante e pertinente para os objetivos definidos para a mesma. Não obstante, a literatura selecionada revelou-se suficiente para a execução dos mesmos.

No que respeita às limitações metodológicas, pode-se questionar primeiramente a adequabilidade de utilizar um estudo de caso instrumental único. Argumenta-se a maior adequabilidade de utilizar uma estratégia de multi-casos para alcançar um maior nível de generalização. Nesse sentido, questiona-se mesmo a maior adequabilidade não só de multi-caso em vez de caso único, mas sim de outro tipo de métodos de pesquisa. Com efeito, alguns investigadores argumentam a maior adequabilidade de métodos quantitativos para efeitos de generalização. Argumentam que esses tipos de métodos garantem maior rigor científico e objetividade.

Por outro lado, conforme explicado no capítulo da Metodologia, reconhece-se que a metodologia de estudo de caso é compatível com outros tipos de métodos. Não se optou por o fazer na realização desta dissertação por não se considerar que fosse necessário para efeitos de triangulação de dados.

Por último, levanta-se a questão de se ter realizado apenas uma entrevista. É comum realizar várias entrevistas a vários membros da empresa em diferentes departamentos para fortalecer a triangulação de dados. Esta decisão aparenta inicialmente poder eventualmente debilitar os resultados. No entanto, tal não se

sucedeu. Em primeiro lugar, a entrevista ao CEO foi rica em termos dos conteúdos necessários para resposta à questão de investigação. E ainda, as outras fontes secundárias mencionadas no capítulo da Metodologia (inclusivamente outras entrevistas concedidas tanto pelo CEO como por outros colaboradores), asseguraram a solidez dessa triangulação de dados.

Portanto, a meu entender, essas decisões e limitações associadas não afetaram a qualidade dos resultados alcançados. Na verdade, ao se escolher um caso único, conseguiu-se ter uma visão mais aprofundada sobre o caso. Como o propósito era testar uma determinada teoria, o estudo de caso é a metodologia mais adequada. Ainda mais, como o objetivo é desenvolver ideias para o futuro e não concluir o estudo associado (aliás, muito pelo contrário), adequou-se esse estudo de caso ser exploratório. É difícil fazê-lo com esse aprofundamento com recurso a outras abordagens. Efetivamente, viu-se como essa profundidade demonstrou-se fundamental para compreender o impacto da cultura idiossincrática portuguesa na competitividade das PME exportadoras portuguesas. Não só explicou que a relação era verídica, como demonstrou o porquê de o ser e como ocorre. Esta capacidade distintiva da metodologia de estudo de caso justificou, no meu entender, a maior adequabilidade desta face às alternativas existentes.

Finalmente, explique-se as limitações práticas encontradas na realização deste estudo. A primeira a mencionar é a questão de definirmos uma visão estratégica em que se define uma curva de valor portuguesa assente em apenas quatro variáveis. Esse fator pode limitar as possibilidades de o gestor compreender de forma sólida o que tem de fazer para desenvolver processos e rotinas que permitam tirar usufruto das mesmas. Efetivamente, pode-se argumentar que são poucas características. No entanto, conferem uma base aceitável, perante a fase atual de conhecimento, sobre a viabilidade e valor da

flexibilidade premium para a competitividade do tecido empresarial português, e para a respetiva aplicação.

Outra limitação prática foi a nível de acesso a determinado tipo de informação, nomeadamente quantitativa. A empresa não disponibilizou dados como margens, custos e outros valores importantes. Assumiu-se que se garantia a confidencialidade, mas mesmo assim a empresa optou por não revelar. Esses dados eram relevantes para se poder calcular alguns indicadores económico-financeiros que corroborassem o posicionamento premium no mercado. Todavia, a descrição profunda qualitativa conseguiu comprová-lo. De facto, foi assim possível fazê-lo de maneira a inclusivamente entender as raízes que explicam esse posicionamento. Ao obter este nível de compreensão, pudemos estabelecer uma base que servisse de referência para outras empresas portuguesas. Desse modo, estas conseguem perceber o verdadeiro valor de incorporar estas três competências na sua estratégia e planeamento. E além disso, de como o fazer.

5.4 Implicações teóricas e práticas

Na realização do presente estudo identificaram-se dois tipos de implicações: teóricas e práticas. Expliquemos agora a sua expressão neste caso.

Primeiramente, no que respeita a implicações teóricas, apresenta-se as seguintes direções para investigação futura. A meu ver, sugiro que se aprofunde o conhecimento sobre o tema com recurso a mais trabalho de investigação (tanto sobre empresas da mesma indústria como de outras indústrias) que evidencie mais aprofundadamente o valor da flexibilidade premium na realidade portuguesa. Como mencionei, este estudo é exploratório. Teve como base pesquisa prévia sobre o tema, nomeadamente teórica, e visou demonstrar e explicar como uma abordagem se expressa num caso selecionado

para o efeito. Da mesma maneira que teve essa base, sugere-se que sirva de base para investigação futura. Deve-se procurar aprofundar a relação estabelecida nesta dissertação entre as diferenças culturais nacionais e competências organizacionais distintivas que delas advêm. Essa investigação servirá, no meu entender, para reforçar os resultados e conclusões que foi possível retirar do estudo realizado na presente dissertação. Permitirá alcançar um nível mais profundo de conhecimento para que se responda se este será efetivamente um rumo consistente a adotar na definição da estratégia pela parte das empresas portuguesas para aumento da sua competitividade.

Em segundo lugar, identificou-se as seguintes implicações práticas. Reconheceu-se o valor de aplicar uma estratégia de flexibilidade premium no aumento da competitividade das empresas portuguesas na atual divisão internacional do trabalho. As descobertas efetuadas levam às seguintes sugestões. Em primeiro lugar, sugere-se a criação futura de um Índice de flexibilidade premium e curvas de valor com base nos atributos desta estratégia de diferenciação premium. A ser realizado, o Índice servirá para efetuar uma medição da flexibilidade premium numa empresa. Feita essa medição, a pertinência do mesmo surge de poder servir de base de comparação entre empresas e mesmo indústrias em termos de flexibilidade premium.

Assim sendo, esse Índice deverá inicialmente ser constituído com base nos três atributos da flexibilidade premium: customização, modularidade e agilidade. Assegurar-se-á desse modo que se compara efetivamente as características que são pretendidas estrategicamente de forma a assegurar que não ocorrem distorções de medição e que se faz uma comparação/análise valiosa. E que, por sua vez, não se difunde os esforços aplicados sobre todos os fatores-chave de competição identificados. A escolha de fatores sugerida enquadra-se nos temas abordados na presente dissertação e assegura que as comparações feitas não sejam superficiais. A meu ver, e sustentado pelas

descobertas da presente dissertação, as três competências que constituem este Índice são as que se pretende medir para efeitos de análise da competitividade das empresas portuguesas na atual divisão internacional do trabalho.

Para o efeito, sugere-se que utilize esse Índice para efetuar os três tipos de benchmarking explicados na seção 1.2 da revisão de literatura de forma a efetuar uma medição correta e não enviesada. Esse *benchmarking* poderá ser utilizado para compreender e comparar a capacidade estratégica do alvo de estudo, nomeadamente a nível de processos. Permitirá, nesse sentido, fazer essa comparação a nível do efeito de determinadas mecânicas incorporadas no comportamento adotado por uma empresa (ou que potencialmente possam ser incorporadas). O Índice servirá então como termo de comparação do desempenho atual comparativamente a três realidades. A primeira é comparativamente a períodos anteriores (*benchmarking* histórico). A segunda é relativamente à concorrência (*benchmarking* de indústria/setor). A terceira é face ao melhor de todos (*best-in-class benchmarking*).

Esta análise é deveras importante para perceber o contributo destas três competências organizacionais para a competitividade do tecido empresarial português. Os seus resultados serão uma base importante para continuar o estudo das mesmas, aprofundar o respetivo conhecimento e a melhor maneira de as desenvolver, aplicar e explorar. Permitirão identificar quais as razões de bons e maus desempenho, o que permitirá aprimorar a sua aplicação e aumentar a competitividade das empresas. Deve-se nesse sentido proceder-se da mesma forma que se fez neste estudo de caso, ao se identificar quais os fatores de cada uma das três competências. Levanta-se ainda, nesse processo, a pertinência de procurar descobrir outros fatores além dos identificados que delineiem o modo de competir das empresas portuguesas. Nesse caso, teríamos um Índice ainda mais completo e mais facilmente adotável.

Em segundo lugar, mencionou-se a importância de haver suporte organizacional para que as competências organizacionais sejam verdadeiramente fontes de vantagens competitivas sustentadas. Sugiro assim que se investigue e estude os processos, rotinas e atividades (quais e como o fazer) associados às três competências organizacionais principais identificadas. O seu estudo é importante na compreensão de como as permitem desenvolver e explorar de forma mais eficaz e eficiente. Este processo é importante para a sua correta definição e implementação e uma melhoria da aplicação da estratégia de flexibilidade premium para um PME exportadora portuguesa que pretenda aumentar a sua competitividade na atual divisão internacional do trabalho.

Bibliografia

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61

Barney, J.B & Hesterly, W.S. (2012). *Strategic Management and*

Competitive Advantage: Concepts (4ªEd). New Jersey: Pearson Education Inc.

Briefing. (2018, 19 de Janeiro). Criatividade: Há mais um vinho by M&A. 19 de Janeiro. Recuperado de: <https://www.briefing.pt/criatividade/41972-h%C3%A1-mais-um-vinho-by-m-a.html>.

Chen, C.C., Gaspar, J.P., Friedman, R., Newburry, W., Nippa, M.C., Xin, K., Parente, R. (2015). Paradoxical Relationships Between Cultural Norms of Particularism and Attitudes Toward Relational Favoritism: A Cultural Reflectivity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, 63–79.

Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd Ed). Thousand Oaks: Sage.

Deloitte. (2016). Índice Global de Competitividade do Setor Industrial. Londres: The Creative Studio at Deloitte

Direção-Geral das Atividades Económicas. (n.d.). Política Empresarial: Competitividade. Portugal: DGAE. Consultado em 17 Março de 2021. Recuperado de: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade.aspx>

Gil, J. (2005). *Portugal, Hoje: O medo de existir*. (2ªEd). Lisboa: Relógio D'Água.

Grant, R. (2018). *Contemporary strategy analysis* (10ªEd). Hoboken, NJ : Wiley & Sons.

Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven: Yale University Press.

Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2^aEd). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Hofstede G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Culture & Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3^a Ed). New York: McGraw-Hill

Hofstede Insights. (2021). Country Comparison. Recuperado de: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/#:~:text=Uncertainty%20Avoidance&text=Portugal%20scores%2099%20on%20this,of%20unorthodox%20behaviour%20and%20ideas>

Huang, L. (2017). Does Traditionalism Help or Hurt Innovation? Knowledge @ Wharton. Outubro 20.

Huang, L. Gibson, C., Kirkman, B. & Shapiro, D. (2017). When is traditionalism an asset and when is it a liability for team innovation? A two-study empirical examination. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1011–1027.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Essex: Pearson Education Limited

Jornal de Negócios. (2017). A comunicar marcas desde 1998. 3432, 13. Fevereiro 3.

Kalé, S.H. (2003). How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer-Seller Interactions. Em Ghauri, N.P. & Usunier, J. (2003). *International Business Negotiations* (2^a Ed), 75-93. Amsterdam: Pergamon.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Massachusetts, Boston: Harvard Business Review Press

Kindi, I.A. & Bailie, H.T. (2015). Values and managerial practices in a traditional society. *International Journal of Commerce and Management*, 25(2), 138-156

Marques, L. & Neves, C. (2018). M&A Creative Agency tem trabalhos reconhecidos... cá dentro e lá fora / Entrevistado por n.d.. Suplemento Economia Diário de Aveiro, Dezembro 26.

Morais, R. (2018). A flexibilidade premium em Portugal. *Jornal Económico*, Dezembro 11.

M&A Creative Agency. (n.d.). Consultado em 5 Janeiro 2021. Recuperado de: <https://www.macreativeagency.com/>

Oliveira, J.P. (2007). A competitividade nacional e a questão da língua. *Diário Económico*, Dezembro 6.

Peterson, C., Sussell, A., Lil, J., Schumacher, P.K., Yeoman, K. & Stone, D.M. (2020). Suicide Rates by Industry and Occupation – National Violent Death Reporting System, 32 States, 2016. *MMWR Morb Mortal Wkly Rep* 2020, 69, 57-62. Recuperado de: <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/wr/mm6903a1.htm>

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), November-December, pp. 61-78

Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Maio-Junho.

Richards, L. (2015). *Handling qualitative data: a practical guide* (3^a Ed). London: Sage

Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The difference and why it matters*. London: Profile Books.

Shelton, N. (2020). Using design-thinking to explore burnout among designers in the workplace and propose solutions (Master's Thesis). Radford University, Radford, United States.

Silva, S. & Nardon, L. (2007). An Exploratory Study of Culture Distance and Perceptions of Relational Risk. *International Business, Local Development and Science-Technology Relationships*, Catania.

Smallwood D.& Ulrich, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review*, Junho 2004, 82(6), 119-127.

Soares, A.M., Farhangmehr, M. & Shomam, A. (2006) Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, 277–284.

Stalk, Evans, & Shulman, (1992). Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Março, 70(2), 57-69

Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy, *London Business School Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing

Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. West Sussex, England: Capstone Publishing Ltd

Usunier, J. (2003). The Role of Time in International Business Negotiations. Em Ghauri, N.P. & Usunier, J. (2003). *International Business Negotiations* (2^aEd), 171-203. Pergamon.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th Ed). Thousand Oaks: Sage.

Anexos

Anexo A: Guião da Entrevista CEO

1. Os clientes da sua empresa são Business to Consumer, Business to Business ou Business to Government?
2. Já recebeu encomendas customizadas, isto é, para além do seu catálogo de produtos e serviços?
3. Já recebeu encomendas numa quantidade que considerou pequena (uma ou poucas unidades, num volume de negócios reduzido face à faturação anual da sua empresa)?
4. Já recebeu encomendas urgentes, isto é, com um prazo de entrega anormalmente curto?
5. Acha que os seus concorrentes em Portugal e no estrangeiro também aceitariam essas encomendas customizadas, modulares e urgentes?

Anexo B: Lista de Códigos da Análise de Dados

Lista de Códigos Iniciais:

- | | |
|--------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Particularismo | 6. Agilidade |
| 2. Tradicionalismo | 7. Tipo de negócio e atividades de negócio |
| 3. Policronismo | 8. Cultura Organizacional e <i>modus operandi</i> |
| 4. Customização | 9. Produtos e serviços prestados pela empresa |
| 5. Modularidade | |



Lista de Códigos Racionalizados:

- | | |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Traços típicos de particularismo | 5.3 Motivações para modularidade |
| 1.2 Relações comerciais | 6. Agilidade |
| 1.3 Participação dos clientes no processo produtivo | 6.1 Fatores de Agilidade |
| 1.4 Foco no utilizador | 6.2 Exemplos de agilidade |
| 1.5 Estudo de mercado/parceiro. | 6.3 Motivações para modularidade |
| 2.1 Traços gerais típicos de culturas tradicionalistas | 6.4 Urgência das encomendas |
| 2.2 Preferência pelas pequenas coisas | 7. Tipo de negócio e atividades de negócio |
| 2.3 Aversão à incerteza | 8.1 Cultura Organizacional e <i>modus operandi</i> |
| 3.1 Traços típicos de culturas policrónicas | 8.2 Colaboração |
| 4. Customização | 8.3 Delegação de tarefas |
| 4.1 Fatores de customização | 8.4 <i>Empowerment</i> |
| 4.2 Exemplos de customização | 9.1 Categorias de produtos e serviços |
| 4.3 Motivações para customização | 9.2 Integração horizontal da oferta |
| 5. Modularidade | 10.1 Mercados de exportação |
| 5.1 Fatores de Modularidade | 10.2 Clientes desses mercados e produtos desenvolvidos para os mesmos |
| 5.2 Exemplos de modularidade | |