



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Economia e Gestão

Plano de marketing internacional para a indústria
metalomecânica no mercado da Indonésia –

O caso ADIRA

Relatório de Estágio

Autor:

Ilda Filipa de Sousa Tedim

Orientação:

Prof. Dr.^a Joana César Machado

Prof. João Moreira de Campos

Mestrado em Gestão

2015

“A delineação de um plano de marketing é o pano de fundo no qual as decisões estratégicas se apoiam” – McDonald, 2006.

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer aos meus orientadores, Professora Doutora Joana César Machado e Professor João Moreira de Campos, por todo o apoio prestado e disponibilidade demonstrada ao longo do desenvolvimento do presente relatório de estágio.

Gostaria também de agradecer aos meus pais e irmã que sempre acreditaram em mim e me incentivaram ao longo desta etapa da minha vida. Sem eles nada disto seria possível.

Agradeço aos meus amigos que estiveram presentes e me apoiaram nas longas horas de trabalho para a realização do presente estudo.

Por último, gostaria de agradecer à ADIRA Metal Forming Solutions, em especial ao departamento comercial e ao Eng. Francisco Cardoso Pinto, pela colaboração e apoio total que me foi dado ao longo dos seis meses do período de estágio.

Resumo

Ao longo do presente estudo, serão analisados aspetos cruciais do desenvolvimento e implantação de um plano de marketing internacional no mercado da Indonésia para a indústria metalomecânica. O plano será desenvolvido com base na estrutura sugerida por Cateora, Gilly e Graham, em 2013. Este divide-se em quatro principais capítulos definidos como análise preliminar, definição do mercado e marketing *mix*, desenvolvimento do plano de marketing e implementação e controlo.

A primeira etapa passa por uma análise interna da empresa, uma análise macro da envolvente internacional e a definição dos critérios de internacionalização. No final do capítulo pretende-se ser capaz de responder às perguntas: Porquê? O quê? Como? E para quem? Tendo em conta os resultados obtidos, procede-se à segmentação, *targeting* e posicionamento da marca no mercado, acompanhado de uma análise de standardização/adaptação dos elementos do marketing *mix*. Após a definição do mercado-alvo, é desenvolvido o plano de marketing internacional a adotar aquando da entrada no mercado da Indonésia. Este último ponto é composto pela orçamentação e cronograma das atividades. Por fim, procede-se ao planeamento do controlo e avaliação das atividades de marketing programadas e define-se o plano de contingência para o caso da estratégia inicial não ser bem-sucedida.

A definição do destino de internacionalização foi suportada por aspetos decisivos que destacaram a Indonésia como país de eleição para iniciar a entrada das máquinas ADIRA no mercado da Ásia central. A centralidade geográfica e taxa de crescimento económico foram alguns dos fatores de ponderação da decisão. A metodologia em que o seguinte plano está assente é a de *action research*, sendo que o estudo é desenvolvido no local de ação, conjugando os conhecimentos teóricos e a experiência prática do estágio.

Abstract

Throughout this study, we will analyze key aspects of the development and implementation of an international marketing plan for the Indonesia market in the metal forming industry. The plan will be developed based on the structure suggested by Cateora, Gilly and Graham, in 2013. It will be divided into four main chapters defined as preliminary analysis, market definition and marketing mix, development of the marketing plan and implementation and monitoring plan.

The first stage involves an internal analysis of the company, a macro analysis of the international environment and the definition of international criteria. At the end of this chapter we will be able to answer to the questions: Why? What? How? And for whom? Taking into account the results obtained, we'll proceed to the segmentation, targeting and positioning of the brand in the market, accompanied by an analysis of the standardization/adaptation strategy of the marketing mix elements. Once the target market defined, it is developed the international marketing plan to adopt when entering the market of Indonesia. This last point is composed by the budget and schedule of activities. Finally, we proceed to the monitoring and evaluation planning for the marketing activities and set up a contingency plan in case the initial strategy does not succeed.

The definition of the internationalization destiny was based on decisive aspects that highlighted Indonesia as a country of choice to start the entry strategy of ADIRA machines in the Central Asian market. The geographical centrality and economic growth rate were some of the decision factors. The methodology in which the following plan is based is the action research, since the study is developed on the site of action, combining the theoretical knowledge and the practical experience of the internship.

Índice

1.	Introdução	9
1.1.	Formato e Objetivo do Tema de Investigação	9
1.2.	Importância do Estudo para a Empresa	10
2.	ADIRA Metal Forming Solutions SA.....	11
2.1.	A ADIRA.....	11
2.2.	ADIRA Internacional	14
2.3.	Produto ADIRA	15
3.	Revisão Literária	20
3.1.	A Importância do Marketing	20
3.2.	Marketing B2B.....	21
3.3.	Marketing Internacional	26
3.4.	Motivação e Riscos da Internacionalização	28
3.5.	Plano de Marketing Internacional.....	31
4.	Metodologia.....	37
5.	Análise Preliminar	40
5.1.	Caracterização Organizacional.....	40
5.1.1.	Modelo dos 7S's	40
5.1.2.	Análise de Resultados	46
5.1.3.	Interpretação da Cadeia de Valor.....	47
5.2.	Análise da Envoltente Externa – Indonésia	50
5.2.1.	Análise PESTEL	50
5.2.2.	Análise da Concorrência.....	58

5.2.3.	Análise dos Clientes	60
5.3.	Critérios de internacionalização – Indonésia.....	61
5.3.1.	Análise SWOT	62
5.3.2.	Objetivo e Estratégia	64
6.	Definição do Mercado, Marketing <i>Mix</i> e Modo de Entrada	66
6.1.	STP – Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento.....	66
6.2.	Marketing <i>Mix</i>	69
6.2.1.	Produto.....	69
6.2.2.	Distribuição	72
6.2.3.	Promoção	74
6.2.4.	Preço	81
6.3.	Modo de Entrada	83
7.	Desenvolvimento do Plano de Marketing	84
7.1.	Cronograma.....	85
7.2.	Orçamento	86
8.	Implementação, Controlo e Plano de Contingência	87
8.1.	Plano de Controlo e Avaliação	87
8.2.	Plano de Contingência	88
9.	Conclusão.....	90
9.1.	Síntese e Principais Contributos.....	90
9.2.	Limitações e Pistas para Investigações Futuras	92
10.	Bibliografia.....	93

Índice de Ilustrações

Figura 1: Conformação da chapa	12
Figura 2: Célula de Quinagem	13
Figura 3: Gama de quinadoras ADIRA.....	16
Figura 4: Métodos de comunicação mais utilizados por PME	23
Figura 5: Exemplos de motivos à internacionalização	29
Figura 6: Mapa do Processo de marketing	32
Figura 7: Etapas do Planeamento de Marketing	34
Figura 8: Processo de planeamento de marketing internacional	35
Figura 9: Solid Edge - Célula de quinagem.....	42
Figura 10: Eplan - Componente elétrico	43
Figura 11: Organograma ADIRA.....	44
Figura 12: Vendas por mercados internacionais, 2007 e 2012.	47
Figura 13: Cadeia de valor da ADIRA	48
Figura 14: Crescimento do PIB (%)......	53
Figura 15: Alcance dos "Millenium Development Goals" na Indonésia.	56
Figura 16: Exportações de Portugal para a Indonésia	57
Figura 17: Vantagens competitivas ADIRA	68
Figura 18: Flyer bailarina ADIRA.....	75
Figura 19: Cronograma actividades	85
Figura 20: Orçamento das ações	86
Figura 21: Plano de controlo e avaliação	88

Capítulo 1 – Fundamentação do Estudo

1. Introdução

1.1. Formato e Objetivo do Tema de Investigação

A presente investigação foi desenvolvida sob o formato de relatório de estágio no departamento comercial da ADIRA Metal Forming Solutions SA. Através da metodologia de *action research* tornou-se possível compreender o objeto de estudo a partir do local de ação, aplicando a teoria assimilada ao longo do plano curricular de mestrado, a um contexto prático e real da empresa.

Num mercado cada vez mais global, as empresas têm de conseguir desenvolver estratégias de negócio competitivas numa envolvente de trocas internacionais. A responsabilidade do marketing internacional assenta na contribuição para o ajuste das aplicações das decisões de marketing ao novo conceito de mercado, que se distingue de país para país e se mantém em constante evolução (Brito e Lencastre, 2014).

Através do desenvolvimento do seguinte estudo, pretende-se ser capaz de delinear um plano de marketing internacional capaz de apoiar a internacionalização da ADIRA no mercado da Indonésia. A estratégia de marketing deve ser sustentada por elementos analíticos e reais com que a empresa se irá deparar na envolvente do novo mercado. Deste modo, a análise dos fatores macro e micro do mercado da Indonésia, deve ser vista como uma ferramenta de informação acerca do ambiente concorrencial, dos fatores da envolvente de mercado e das tendências de consumo. Ao mesmo tempo, deve permitir o reconhecimento e a compreensão do modo de negociação dos parceiros com que a ADIRA terá de desenvolver relações transacionais de longo prazo.

1.2. Importância do Estudo para a Empresa

A entrada num novo mercado deve ser sustentada por um estudo prévio dos diversos elementos da envolvente micro e macro do mercado de destino, bem como dos componentes de marketing internacional inerentes à estratégia de entrada. Desta forma, é possível desenvolver estratégias de penetração de mercados adequadas a diferentes realidades culturais, económicas, demográficas, legais, etc.

A ADIRA tem vindo a apostar fortemente na inovação e internacionalização dos seus produtos, criando e desenvolvendo fatores de diferenciação nos diferentes modelos, de forma a ser possível alcançar diversos segmentos de mercado. As máquinas elétricas são mais direcionadas para mercados europeus com políticas ambientais, enquanto as máquinas convencionais adequam-se melhor a mercados em desenvolvimento, como os mercados asiáticos e africanos. Com o objetivo de penetrar mercados em ascensão, com elevado crescimento industrial, é necessário implementar estratégias internacionais a diferentes países de destino. Este estudo é elaborado com o objetivo de desenvolver e sustentar a entrada da empresa ADIRA na Indonésia, podendo ser utilizado posteriormente como base para outros planos internacionais.

Capítulo 2 – Apresentação da empresa

2. ADIRA Metal Forming Solutions SA

A ADIRA exerce a sua atividade na indústria de metalomecânica, nomeadamente, no ramo de conformação de chapa metálica. Ao longo da sua existência, a sua carteira de produtos tem variado. No entanto, esta mantém-se sempre focada no desenho e fabrico de máquinas de grande porte para o trabalho de diferentes tipos de chapa metálica.

2.1. A ADIRA

A ADIRA é uma empresa familiar fundada em 1956 por António Dias Ramos, no Porto. A sua ascendência, como filho de um industrial de fundição, e, mais tarde, o seu casamento com a filha de um empresário especializado na indústria metalomecânica, permitiram-lhe obter um conhecimento aprofundado sobre a indústria de conformação de chapa metálica.

Desde o seu início, a ADIRA tem como especialidade o desenvolvimento de soluções técnicas e inovadoras para trabalhar a chapa metálica, bem como o fabrico de máquinas de corte e conformação da chapa para a indústria metalomecânica. O seu portefólio começou por integrar o fabrico de tornos, fresadoras, plainas e limadoras. No entanto, com o intuito de diferenciar os produtos da restante concorrência, António Dias Ramos foi alterando a oferta da empresa de forma a ir de encontro à produção única de máquinas-ferramentas para o trabalho da chapa metálica. Em 2014, o portefólio ADIRA inclui quinadoras hidráulicas, híbridas e elétricas, guilhotinas, máquinas de corte de laser, células robotizadas de quinagem e sistemas automáticos de corte de chapa.

Os diferentes tipos de produtos desenvolvidos pela ADIRA inserem-se na categoria de máquinas-ferramentas. Estas podem ser definidas como uma ampla variedade de máquinas que têm como denominador comum o facto de produzirem peças ou produtos (normalmente metálicos). As máquinas-ferramentas permitem o trabalho de diversos tipos de materiais, de metal em particular. Estas permitem o fabrico de uma determinada forma na chapa metálica através de diversas técnicas de conformação e corte (www.cecimo.com). Denote-se na figura 1 um exemplo de uma peça conformada por diferentes máquinas ADIRA.

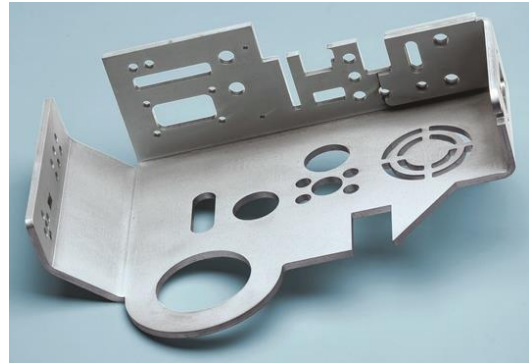


Figura 1: Conformação da chapa
Fonte: ADIRA

Nos dias de hoje, o portefólio ADIRA é constituído por três principais produtos desenvolvidos para o trabalho da chapa metálica. As guilhotinas são desenvolvidas para o corte, oscilante ou vertical, da chapa metálica com simplicidade ou automatismos que proporcionam o aumento da performance. As quinadoras permitem a dobra da chapa através da deformação da mesma entre um punção e uma matriz. Para peças especialmente intrincadas e complexas, o departamento de engenharia ADIRA desenha a solução adequada para o desenvolvimento do trabalho pedido.

Por fim, as máquinas de laser, que constituem o expoente de tecnologia ADIRA, permitem o corte de infinitas formas em chapa metálica através da ação de um feixe de laser. Este tipo de inovação torna mais versátil e fácil a execução de processos de trabalho pois apenas é necessário ajustar determinado programa no comando numérico da máquina.

A ADIRA também desenvolve soluções que permitem a automatização total do posto de trabalho com uma produtividade fiável e constante de produção. A célula de quinagem, representada na figura 2, é um produto complementar aos descritos acima. Este, vendido em conjunto com as quinadoras, perfaz uma solução topo de gama para empresas com necessidades de elevada produtividade e qualidade. Com a escolha desta máquina, deixa de ser necessário ter um operador a controlar a máquina de quinagem passando a ser um processo totalmente automatizado.



Figura 2: Célula de Quinagem
Fonte: ADIRA

A ADIRA obtém regularmente o reconhecimento nacional e internacional através do investimento em inovação, tendo vindo a arrecadar diversos prémios ao longo dos anos como:

- O Óscar Europeu das Atividades Económicas, na década de 80;
- O prémio para trabalhos de Computação Gráfica da Intergraph e de *Design* para a indústria na década de 90;
- O prémio inovação pela Tolexpo-Paris em 2011;
- E o prémio Leonardo Da Vinci pela inovação em 2012.

A ADIRA foi também galardoada, pelo sexto ano consecutivo, com o prémio PME Líder, em 2014. Este prémio é atribuído pelos bancos nacionais e

internacionais que operam em Portugal, tendo distinguido a ADIRA pela sua compostura e robustez financeira.

A ADIRA é uma empresa familiar portuguesa, mas é também um dos líderes mundiais na fabricação de máquinas-ferramentas para a conformação da chapa, exportando 80% do seu volume de vendas para cerca de 40 mercados internacionais.

Como uma empresa inovadora e internacional, neste momento, o principal objetivo da ADIRA passa pela expansão da marca nos mercados asiáticos, consolidando a sua presença numa região com um enorme potencial económico e que representa mais de metade da população mundial. O alcance destes novos mercados dará lugar a uma afirmação da marca num novo continente, concorrendo com outras grandes empresas metalomecânicas, e ao fortalecimento da componente internacional da ADIRA.

2.2. ADIRA Internacional

Portugal, apesar da sua grandeza histórica e cultural, é um país com um mercado económico doméstico diminuto, quando comparado com outras potências mundiais, como os EUA ou a Rússia. Para ser possível sustentar um crescimento contínuo dos resultados, a empresa teria necessariamente de alcançar novos segmentos de clientes além-fronteiras, fator este que impulsionou a internacionalização da ADIRA.

Em 1967, dá-se início ao processo de internacionalização para a Holanda e Suíça com a finalidade de crescimento dos resultados, diminuição da dependência face a fornecedores nacionais, aquisição de novas aptidões técnicas e alcance de novos mercados. Neste mesmo ano e após a participação numa feira internacional de metalomecânica na Alemanha, a ADIRA começa a internalizar competências inovadoras ao nível de investigação e desenvolvimento, as quais

foram essenciais à entrada em mercados exigentes como os referidos acima. Segue-se a entrada noutros mercados internacionais, nomeadamente no Japão, em 1976, nos EUA, em 1983, em Espanha, em 1993, no Brasil, em 1997 e em França e no RU em 2001.

É importante também destacar que entre os principais clientes que adquiriram produtos ADIRA estão marcas mundiais como a NASA, a BOIENG, a Thyssen, a FIAT ou a Siemens.

Nos dias de hoje, cabe ao departamento comercial gerir e dar apoio às vendas dos seus agentes e distribuidores em 60 mercados dispersos pelo mundo. Uma equipa constituída por cinco profissionais de excelência desenvolve as suas atividades diárias focada na prospeção de novos mercados internacionais, no estudo de novas ações a implementar, na assistência a distribuidores e nas negociações com clientes finais.

Seguindo a estratégia iniciada em 1967, o objetivo para o futuro da empresa é o de conquistar os mercados asiáticos que se encontram em pleno crescimento económico e industrial. Além disso, a estratégia de alcance dos novos mercados pretende também fortalecer a marca ADIRA, tornando-a reconhecida ao longo dos cinco continentes, e criar relações de longo prazo com os clientes, fomentando a lealdade dos mesmos. Com uma visão direcionada para o exterior e para o alcance de novas metas, desenvolveu-se uma estratégia de entrada em novos mercados através de agentes e distribuidores que passaram a fazer parte da rede de distribuição da empresa

2.3. Produto ADIRA

O portefólio ADIRA integra três gamas de produto para o trabalho da chapa metálica: as quinadoras, as lasers e as guilhotinas. De forma a completar a sua oferta, a ADIRA desenvolve também soluções, que, associadas às máquinas,

permitem o desenvolvimento de processos automatizados, rápidos e precisos, nomeadamente, as células robotizadas de quinagem e os sistemas automáticos de alimentação para o trabalho da chapa. A gama de quinadoras, ilustrada na figura 3, inclui 6 linhas de máquinas, cada uma definida consoante um conjunto de características específicas inerentes.

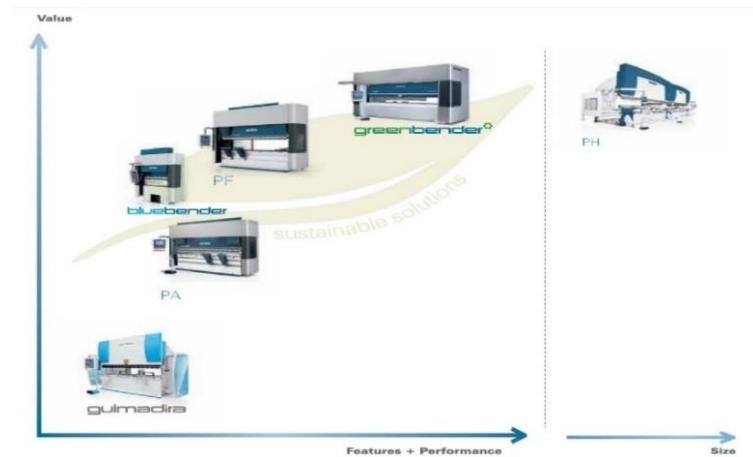


Figura 3: Gama de quinadoras ADIRA

Fonte: Catálogo ADIRA “Soluções para corte e quinagem”

A PM Guimadira é a linha de entrada no mercado de quinadoras hidráulicas, tendo sido desenvolvida para concorrer com máquinas com um preço reduzido, como as produzidas na China e na Turquia, mas com qualidade superior. A sua característica de *retrofitting* permite a um cliente adquirir a máquina apenas com a configuração *standard*, pagando um preço acessível, e disponibilizando a hipótese de acrescentar elementos adicionais à máquina à medida que a empresa vai crescendo. O acréscimo destes elementos possibilita uma maior versatilidade de produção e permite um aumento da produtividade final da máquina. A PM é produzida seguindo padrões de standardização e produção em massa, tornando possível a obtenção de custos de produção finais inferiores quando comparados com outras máquinas. Este fator permite oferecer a linha de quinadoras PM a preços competitivos em mercados em desenvolvimento.

A PA foi desenvolvida para dispor ao mercado uma solução economicamente acessível, quando comparada com máquinas topo de gama, mas com a possibilidade de ser produzida de acordo com as necessidades de cada cliente em especial. Trata-se de uma máquina hidráulica que assegura uma quinagem de elevada precisão e, ao mesmo tempo, um baixo consumo de energia. É a solução ideal para trabalhos específicos de quinagem com um orçamento limitado.

A quinadora Bluebender vem revolucionar o segmento das máquinas-ferramentas no mercado, tendo sido apresentada como a solução ideal para a obtenção de quinagens mais rápidas, precisas e ecológicas. Concebida com um sistema totalmente elétrico, esta proporciona poupanças na conta da eletricidade e, ao mesmo tempo, baixos custos de manutenção. É considerada pela ADIRA o futuro das máquinas-ferramentas e o virar de página para todas as soluções de conformação de chapa metálica.

A PF pertence ao segmento de quinadoras topo de gama, desenvolvida para suprir necessidades de rapidez, complexidade e precisão na produção de peças intrincadas. As grandes e amplas aberturas desta máquina permitem a obtenção de soluções adequadas a pedidos específicos e complexos de quinagem. É a escolha acertada para quem pretende uma solução de máxima performance e que permite a integração com células robotizadas.

A GB, desenvolvida com uma tecnologia de quinagem híbrida e inteligente, é a máquina ideal para a obtenção de operações de produção automatizadas e fiáveis. O seu circuito híbrido, que reduz os custos de eletricidade, aliado à capacidade de autorregulação dos parâmetros de quinagem, faz da Greenbender uma máquina adequada às necessidades de concretização de processos automatizados e precisos.

A PH é a linha de quinadoras de grande porte, desenvolvida individualmente consoante a necessidade e problema do cliente final, sendo, desta forma, uma solução customizada para o desenvolvimento de quinagens de grandes dimensões. A ADIRA tem uma vasta e longa experiência na produção deste tipo de máquinas, munindo-a dos conhecimentos e recursos necessários para a produção de quinadoras de porte pesado.

A gama de guilhotinas ADIRA é constituída por três linhas de máquinas, sendo que cada uma é constituída por vários modelos que variam conforme o seu comprimento e tonelagem. A SM, a par da PM, é a linha de entrada no mercado de guilhotinas que permite produzir cortes de chapa eficientes a preços acessíveis. Através de conceitos industriais de modularização e standardização, a ADIRA consegue desenvolver guilhotinas capazes de cortar chapa (até 13mm) de forma económica e eficaz.

A GH é uma máquina de corte oscilante que permite, através de uma cuidada seleção de opcionais, adaptar a solução de corte às necessidades específicas dos clientes. Foi desenvolvida para suprir necessidades de corte exigente e variável.

A GV, como uma guilhotina de corte vertical, permite executar cortes em chapas de espessuras e comprimentos superiores em relação a outras guilhotinas de gama inferior. A par da PH, A GV é a guilhotina de grande porte desenvolvida de forma customizada e adaptada a diferentes necessidades específicas de cada cliente.

As máquinas *laser* Adira podem ser agrupadas em duas categorias que as distinguem pela rapidez e tipo de produção pretendida. A LE e BL (*Laser Efficiency* e *Blue Laser*) são as linhas de entrada no mercado desta gama, sendo a primeira desenvolvida com um *laser* de CO2 e a segunda com um *laser* de fibra. Ambas foram desenhadas para empresas com apenas um turno de trabalho e

necessidades básicas do uso das mesmas, sendo mais lentas em relação às linhas topo de gama, mas garantindo excelentes qualidades de corte.

A LP e LF (*Laser Premium* e *Laser Fiber*) são as duas linhas topo de gama de máquinas *laser* oferecidas pela ADIRA, sendo a primeira desenvolvida com um *laser* de CO2 e a segunda com um *laser* de fibra. São consideradas as mais rápidas da gama e têm como características a elevada produtividade e fiabilidade e uma necessidade reduzida de manutenção. O departamento de investigação e desenvolvimento desenhou a LP e LF como soluções para empresas com elevada produção e com trabalho 24 sob 24h.

Além da venda de produtos de fabrico próprio, a empresa também importa e comercializa máquinas e soluções complementares de outros fabricantes completando a sua oferta.

Capítulo 3 - Literatura

3. Revisão Literária

3.1. A Importância do Marketing

Nos dias de hoje, é cada vez mais importante para as empresas desenvolverem uma estratégia de marketing focada nos seus clientes e na satisfação das suas necessidades. Não se trata apenas de vender produtos, mas de criar uma relação com os consumidores e desenvolver estratégias de fortificação dessas mesmas relações no longo prazo. Na sua forma atual, podemos definir o marketing como o “processo através do qual as empresas criam valor para os seus clientes e constroem relações fortes, com o objetivo de, em troca, captar valor destes mesmos clientes” (Kotler e Armstrong, 2012).

O desenvolvimento de um plano de marketing é algo fundamental para as empresas que querem ser bem-sucedidas e obter resultados crescentes ano após ano. É através da utilização, com sucesso, do marketing e das suas ferramentas que é possível criar procura pelos bens e serviços da empresa (Kotler e Keller, 2012). Para tal, é necessário haver um alinhamento entre três componentes do processo, a capacidade da empresa, os desejos dos clientes e o ambiente de marketing (McDonald e Wilson, 2011). A definição estratégica dos objetivos, tendo em conta essas três componentes, permite à empresa alcançar as suas metas e obter o sucesso comercial pretendido.

A globalização leva a que seja cada vez mais importante apostar no marketing e nas ferramentas de comunicação adequadas para criar notoriedade no mercado. Assim, é preciso repensar e adaptar a forma como uma empresa encara a procura e responde às suas necessidades e vontades. É importante, também, entender a nova realidade de mercado e as suas alterações mais recentes de forma

a ser possível desenvolver uma estratégia de marketing que permita tirar partido das mesmas e evitar novas ameaças. Kotler e Keller (2012) definem doze grandes, e por vezes, interligadas, forças sociais que criam novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing:

1. Tecnologias de informação em rede;
2. Desregulamentação;
3. Globalização;
4. O aumento da concorrência;
5. Privatização;
6. A convergência da indústria;
7. Transformações na área do retalho;
8. Desintermediação;
9. Poder de compra do consumidor;
10. Informação do consumidor;
11. Participação do consumidor;
12. Resistência do consumidor.

Para que a empresa possa desenvolver uma estratégia de marketing de sucesso, é necessário compreender bem os seus clientes e as suas necessidades, e entender o modo como eles tomam as suas decisões de compra (LaPlaca, 1997).

3.2. Marketing B2B

Nos dias de hoje, o marketing B2B assenta não só em relações bidirecionais entre o vendedor e o comprador, mas também em relações de rede com agentes externos que influenciam e afetam as decisões de marketing organizacional (Brito e Lencastre, 2014).

Antes de mais, é necessário compreender as transações B2B, que consistem em trocas comerciais entre organizações, onde, normalmente, o produto

adquirido por uma organização cliente passará a integrar, de alguma forma, o processo produtivo e a cadeia de valor desse mesmo cliente. Os produtos industriais integram as categorias de entrega de serviços ou sistemas de produção, e as suas contribuições são avaliadas pelo modo como estas colaboram para o processo produtivo da empresa (Cateora, Gilly e Graham, 2013). Enquanto num mercado B2C, os produtos e serviços desenvolvidos pretendem alcançar a atenção de pessoas comuns, num mercado B2B, o produto ou serviço resultante é dirigido a outras empresas e organizações. Desta forma, a decisão de compra está assente em diversas pessoas, provenientes de diferentes departamentos dentro da empresa, como marketing ou produção, que no seu conjunto constituem o núcleo de decisão de compra.

O desafio para os *marketers* em mercados B2B assenta na capacidade de propor, defender e refinar teorias que ajudam a explicar o fenómeno dos mercados industriais (Peters, Pressey, Vanharant e Johnston, 2013).

A complexidade do marketing B2B passa por vários pontos que o distinguem do marketing B2C, sendo um deles a necessidade de desenvolver uma estratégia de marketing capaz de conquistar diferentes personalidades com diferentes visões do motivo de compra de um produto. É possível entender que enquanto no núcleo de decisão, um gestor financeiro aprecia o custo e rentabilidade de um produto para a empresa, por outro lado, um gestor de produção irá olhar para os aspetos técnicos e de qualidade desse mesmo produto. Existe, portanto, uma necessidade de desenvolver estratégias de comunicação capazes de alcançar e satisfazer, da melhor forma possível, os diferentes decisores de compra de uma organização. Para Hague e Powell (2015), é preferível encontrar um tema comum que suscite o interesse da maioria dos decisores de compra, do que tentar satisfazer as necessidades de cada pessoa individualmente.

A concentração dos clientes organizacionais ou o número inferior de clientes que se alcança aquando da realização de uma ação de promoção (quando comparado com o alcance da promoção em mercados B2C) são aspetos fulcrais que influenciam os gestores de topo a investir em atividades de marketing. No gráfico da figura 4 podemos ver o tipo de ações de promoção mais desenvolvidas por PME (resultado de um questionário feito a 245 PME levado a cabo pelo website b2binternational).

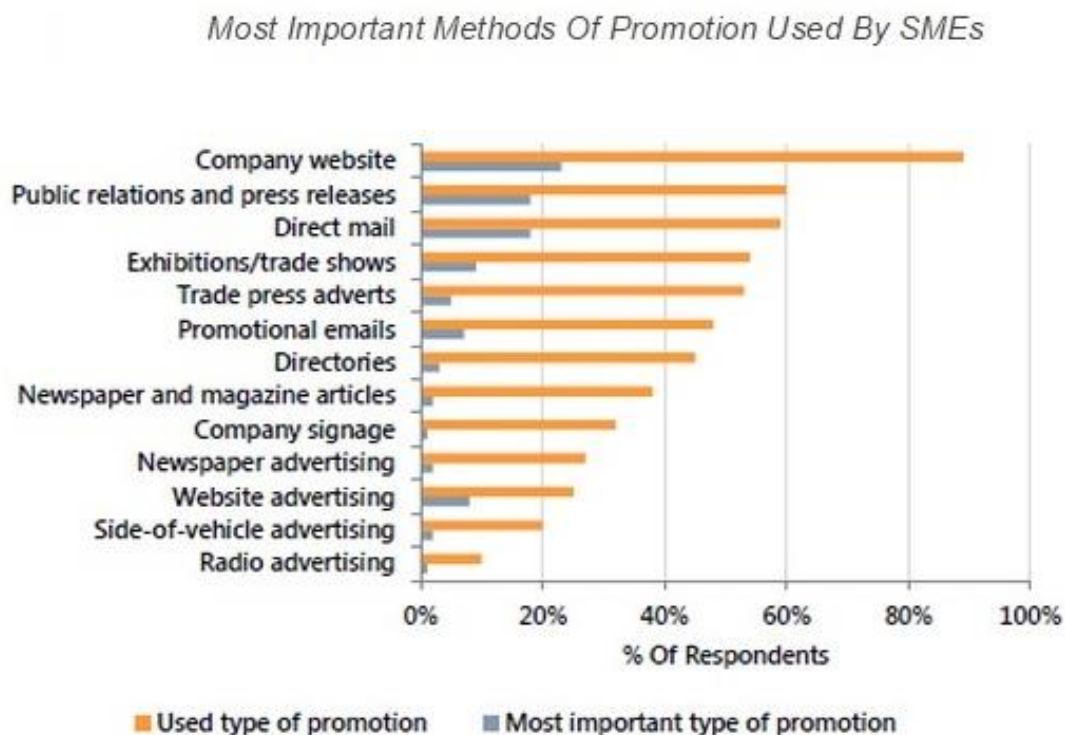


Figura 4: Métodos de comunicação mais utilizados por PME
 Fonte: Site b2binternational.com

Um fator crucial para uma empresa que opera no mercado B2B é a compreensão da forma como o seu comprador toma as decisões de compra. Apesar de existir sempre uma componente emocional ligada à compra do produto em si, este não é o fator que mais pesa no momento da decisão. Para Brito e Lencastre (2000), o comprador organizacional está sujeito a um conjunto de fatores de ordem emocional e racional ao longo do processo de compra. Um

cliente que opere neste tipo de mercado tende a ter um comportamento de compra direcionado para a racionalidade da compra em si, ponderando as necessidades da empresa como fator decisivo, mas sem conseguir pôr de lado a sua perspectiva emocional na decisão. Existe uma tendência para a racionalidade e longa ponderação sobre o produto a comprar, sendo que não se trata de uma compra influenciada apenas pelas emoções, mas sim ponderada e programada racionalmente.

O marketing organizacional pode ser definido como o estudo das trocas organizacionais, ou seja, das empresas que vendem a outras empresas ou instituições, públicas ou privadas (Brito e Lencastre, 2000). A atividade do marketing industrial é desenvolvida num contexto empresarial, onde o cliente a alcançar é uma outra empresa, e onde o produto vendido integra o processo produtivo desse mesmo cliente. Pela especificidade do segmento a atingir, é importante desenvolver um estudo intensivo sobre as diferentes características do mercado em questão e a forma como a empresa se pretende posicionar nesse mesmo segmento. Hakansson e Waluszewski (2013, citado por, Peters, Pressey, Vanharant e Johnston, 2013) argumentam que quando o conteúdo, os efeitos do marketing industrial e os processos de compra são examinados empiricamente, estas atividades aparecem, talvez, como a fonte mais importante para o desenvolvimento empresarial e para a renovação, eficiência e inovação industrial.

Numa organização industrial, o departamento de marketing tem de estar intrinsecamente alinhado e coordenado com os restantes departamentos, uma vez que os produtos oferecidos são mais complexos, técnicos e específicos do que aqueles que são oferecidos num mercado B2C. Existe uma interdependência entre os departamentos da empresa, uma vez que as ferramentas de comunicação são utilizadas de uma forma mais técnica e particular. Ou seja, departamentos como os de engenharia ou produção devem estar alinhados com o departamento

de marketing, uma vez que devem apoiá-lo no planeamento e definição da estratégia de marketing e no desenvolvimento das ferramentas de comunicação.

Rilpley (1992, citado por LaPlaca, 1997) concluiu que existe uma maior necessidade em compreender o produto e as suas características no segmento industrial, o que leva as empresas a internalizarem as funções de marketing. Devido à elevada complexidade e esforço de entendimento do produto, as empresas industriais optam por desenvolver as suas atividades de marketing internamente, utilizando recursos próprios, de forma a absorverem vantagens competitivas.

No entanto, para passarem do planeamento à implementação de um plano de marketing num mercado B2B, os *marketers* necessitam de ultrapassar diversas barreiras estritamente relacionadas com o segmento de mercado em que operam como (Dibb, Simkin e Wilson 2008; Turnbull e Valla, 1993, citados por Lee et. al, 2013):

- A compreensão das forças do macro ambiente externo à empresa;
- A comunicação interna limitada, dentro do departamento de marketing e entre departamentos;
- A insuficiência de detalhes no programa de marketing ou no plano de implementação;
- Pouca atenção dada à relação consumidor-fornecedor.

Particularmente, a ADIRA é uma organização industrial que atua num mercado B2B de venda de máquinas de conformação de chapa. Os seus produtos são integrados nas atividades produtivas dos seus clientes e utilizados para moldar e cortar a chapa para o desenvolvimento de um produto final.

3.3. Marketing Internacional

A tendência de globalização crescente no séc. XXI tem impulsionado a importância das trocas comerciais internacionais, desenvolvendo uma necessidade vital para as empresas de planeamento e abordagem dos fatores que as afetam nos mercados externos. A delineação da estratégia de marketing deve ser apoiada num estudo intensivo dos mercados que a empresa pretende atingir e das oportunidades e ameaças que encontrará ao entrar nesse mesmo ambiente.

O marketing internacional, como componente crítica na internacionalização de uma empresa, refere-se à definição de uma estratégia, ao planeamento da entrada num novo mercado e ao desenvolvimento de ferramentas de marketing adequadas ao ambiente macro e micro externo. Desde uma fase inicial de definição do mercado objetivo, a uma fase final de aplicação e implementação do marketing *mix* da empresa, é necessário desenvolver, analisar, agir e controlar todas as etapas do processo. Ao longo das diferentes fases deve-se assegurar sempre o alinhamento entre as ações planeadas e as implementadas, corrigindo ou ajustando qualquer desvio em relação ao que havia sido previsto. A escolha da abordagem a um novo mercado é crucial para o sucesso da entrada e pode ser feita de diversas formas, como a exportação ou a entrada direta no país. Os elementos incontrolláveis do ambiente são mais complexos e multidimensionais dada a multiplicidade de mercados que constituem o mercado global. Os gestores têm de acrescentar novas técnicas e ferramentas àquelas que já haviam desenvolvido para o marketing doméstico (Doole e Lowe, 2008).

Uma empresa pode optar por dois programas de internacionalização, a adaptação ou a estandardização. O primeiro consiste em adaptar a estratégia de marketing e o marketing *mix* ao ambiente macro e micro internacional de cada novo mercado. O segundo consiste em desenvolver uma estratégia singular de penetração além-fronteiras, ou seja, os elementos de entrada num novo mercado

são definidos indiscriminadamente do país que se pretender atingir. Esta segunda estratégia de marketing pode trazer um leque de vantagens para uma empresa, como o ganho de competitividade ou menores custos de marketing, no entanto, é sempre importante estudar os aspetos políticos, económicos ou culturais do país de interesse, antes de se tomar a decisão de internacionalização. A decisão da estratégia de marketing definida por cada empresa em particular deve ser sempre assente em estudos e investigações acerca dos diferentes elementos cruciais ao sucesso de um plano de marketing internacional. Doole (2000, citado por Doole e Lowe, 2008) identificou três principais fatores de sucesso das estratégias de empresas internacionais como:

- O foco das empresas no conhecimento aprofundado dos mercados externos, no posicionamento competitivo adequado e numa estratégia competitiva verdadeiramente internacional;
- O desenvolvimento de relações comerciais fortes e de longo prazo com um compromisso de qualidade dos seus produtos e serviços e dedicação à satisfação do cliente internacional;
- A cultura de aprendizagem intrínseca ao ambiente organizacional.

Hollensen (2007) classifica os modos de entrada num mercado em três categorias:

1. Exportação, que pode ser distinguida como direta ou indireta (baixo controlo e risco mas elevada flexibilidade);
2. Modos intermediários com recurso a contratos (controlo e risco partilhado e propriedade dividida);
3. Investimento direto (elevado controlo e risco, mas baixa flexibilidade).

A internacionalização é um elemento fundamental para uma empresa focada em objetivos de crescimento e expansão, uma vez que a determinado ponto o mercado doméstico não será suficiente para o desenvolvimento da sua atividade

e para o alcance das suas metas. A consciência da existência de barreiras à internacionalização é um elemento fulcral ao sucesso de implementação e operacionalização de um plano de marketing internacional. Doole e Lowe (2008) descrevem algumas das barreiras à internacionalização, como as diferenças entre as variáveis incontrolláveis no país doméstico e no país externo e as diferenças ao nível de fatores controláveis, como os custos estruturais, oportunidades de comunicação e infraestruturas de distribuição.

3.4. Motivação e Riscos da Internacionalização

As motivações que levam os empresários e gestores de topo a expandir as suas empresas para um novo país assentam em dois tipos de comportamento, reativo e proativo. Hollensen (2007) define motivos reativos como a reação de uma empresa, a pressões ou ameaças no mercado doméstico ou externo, que se ajusta passivamente alterando a sua atividade ao longo do tempo. Ou seja, a ação de internacionalizar surge como resultado de pressões externas ao ambiente micro da empresa.

As motivações proactivas representam estímulos à mudança de estratégia baseados no interesse da empresa em explorar competências únicas ou oportunidades de mercado (Hollensen, 2007). O segundo comportamento assenta na definição e planeamento da internacionalização, como uma estratégia para o alcance dos objetivos da empresa. Na figura 5, destacam-se alguns exemplos de motivações reativas e proactivas.

Motivos Proactivos	Motivos reativos
• Metas de crescimento e rentabilidade; • Desejo da gestão; • Competências tecnológicas; • Oportunidades de mercados internacionais; • Economias de escala; • Benefícios fiscais.	• Pressões da concorrência; • Mercado doméstico diminuto e saturado; • Excesso de capacidade ou excedente de produção; • Encomendas internacionais não solicitadas; • Prolongamento de vendas de produtos sazonais; • Distância psicológica.

Figura 5: Exemplos de motivos à internacionalização

Fonte: Hollensen, 2007.

No caso específico português e em particular na ADIRA, as razões envolventes que suscitaram a internacionalização assentam em objetivos de crescimento e expansão, a par de um mercado doméstico diminuto no qual já havia sido conquistado o título de líder de mercado no segmento de máquinas-ferramentas para a conformação da chapa.

Num mundo cada vez mais global e tecnológico, o planeamento da internacionalização é um passo que pode revolucionar o crescimento e alcance de uma marca num ambiente internacional. Desta forma, é necessário desenvolver um estudo intensivo acerca do mercado alvo e dos elementos da sua macro e micro envolvente, analisar os riscos e desenvolver um plano de contingência, de forma a assegurar o sucesso da estratégia de entrada e o aproveitamento das vantagens competitivas da ação. Para grandes empresas globais, a dificuldade passa pela definição da estrutura organizacional, de modo a que a maior complexidade e as diversas atividades internacionais possam ser planeadas e geridas de forma eficaz, os objetivos possam ser alcançados e as expetativas dos *stakeholders* satisfeitas (Doole e Lowe, 2012).

A par das motivações inerentes à internacionalização, é importante ressaltar os riscos que as empresas suportam ao envergar pela aventura global de levar as suas marcas além-fronteiras. Através da pesquisa intensiva sobre os

diferentes elementos macro do país alvo é possível evitar ou contornar os riscos de mercado, políticos ou comerciais com que uma empresa se depara aquando da sua entrada. Alguns riscos apenas afetam as empresas no início da internacionalização, enquanto outros podem ser encontrados ao longo do processo de exportação (Hollensen, 2007).

O risco de mercado assenta em aspetos inerentes ao ambiente macro do mercado em si, são riscos genéricos que provêm de diferentes naturezas, como a intensidade concorrencial, as diferenças linguísticas ou até a dificuldade em encontrar o canal de distribuição capaz de suprir as necessidades dos produtos da empresa.

O risco comercial baseia-se em obstáculos ou ameaças numa perspetiva comercial, tais como as flutuações de taxas de câmbio, o bloqueio da entrega de produtos pelas alfândegas ou o pagamento de taxas aduaneiras excessivas.

O risco político assenta em políticas governamentais implementadas no país de destino que podem constituir uma ameaça ao sucesso da implementação da estratégia de internacionalização de uma empresa. A falta de incentivos fiscais ou o acréscimo da taxa de imposto sobre produtos externos podem ser dois dos riscos políticos a ter em atenção aquando da entrada num novo país.

Informação inadequada acerca de potenciais clientes, da concorrência e de práticas de negociação internacionais, constituem barreiras-chave para exportadores potenciais ou a desenvolver atividades (Hollensen, 2007).

A investigação minuciosa e completa acerca dos elementos políticos, económicos ou sociais do país deve permitir o reconhecimento das ameaças a serem contornadas ou evitadas através da adaptação do marketing *mix* às características específicas de cada mercado. De forma a prepararem-se para o inesperado, os *marketers* industriais devem esperar o inesperado e planear a

escassez de matéria-prima, componentes e outras necessidades de produção (Van Dam, 1976, citados por LaPlaca, 1997).

É fulcral que a gestão de topo compreenda a importância de desenvolver uma estratégia de comunicação e marketing alinhada com a estratégia e objetivos da empresa, focada no conhecimento do mercado alvo e com uma visão e metas de alcance global, para que o sucesso e a expansão da marca se complementem com o seu crescimento internacional.

3.5. Plano de Marketing Internacional

O planeamento de marketing passa, inicialmente, pela definição da missão, visão e objetivos de longo prazo da empresa, bem como da estratégia que permitirá atingir as aspirações delineadas. O processo de desenvolvimento do plano em si deve ser considerado como parte da criação de valor para empresa, tal como o resultado final obtido. Cateora, Gilly e Graham (2012) afirmam que o processo de planear pode ser tão importante como o plano em si.

O planeamento de marketing estratégico define-se como uma parte do planeamento estratégico que delineia as táticas e estratégias que formam a sequência de atividades necessárias para alcançar a missão e os objetivos da empresa, considerando o seu ambiente interno e externo (Byars e Neil, 1987, citados por Lee et. al, 2013).

McDonald (2006) desenvolveu um mapa do processo de criação de valor do marketing para uma empresa, que defende uma interdependência cíclica entre cinco elementos do marketing. As etapas ilustradas na figura 6 destacam-se como:

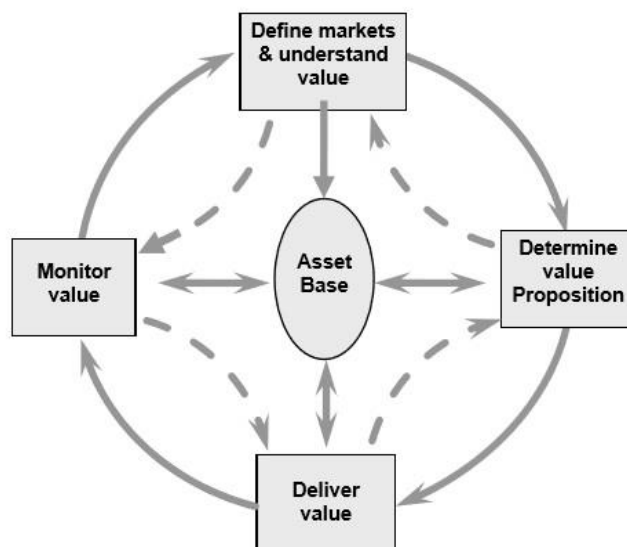


Figura 6: Mapa do Processo de marketing

Fonte: McDonald, 2006.

1. Definição dos mercados;
2. Quantificação das necessidades dos grupos de clientes (segmentos) dentro desses mercados;
3. Determinação da proposição de valor para satisfazer essas necessidades;
4. Comunicação das proposições de valor a todos os responsáveis dentro da organização pela sua entrega;
5. Monitorização do valor realmente entregue.

O planeamento de marketing proposto no presente trabalho pretende ser capaz de desenvolver uma base sólida sobre a compreensão do mercado e os seus elementos e, ao mesmo tempo, sugerir uma proposta de aumento de valor da oferta de produto direcionada para os clientes ADIRA.

A estrutura do processo de planeamento de marketing sugerido por LaPlaca (1997) passa pelo cumprimento de seis etapas (Davis F., 1975, adaptado por LaPlaca, 1997):

1. A definição do âmbito;
2. A definição dos objetivos;
3. O desenvolvimento da estratégia;
4. A identificação de oportunidades e ameaças do ambiente;
5. A condução de pesquisas específicas de mercado;
6. O planeamento da entrada e definição de marketing *mix*.

Mais recentemente, McDonald (2006) propõe que o plano de marketing esteja dividido em dez etapas, críticas para o sucesso da sua implementação. O plano deve iniciar-se com a definição da missão e objetivos corporativos de marketing de uma empresa, permitindo o alinhamento dos mesmos com a missão e visão da organização em si. De seguida, deve ser desenvolvida uma auditoria de marketing e análise SWOT, permitindo a obtenção de conclusões acerca das suas forças e fraqueza e, numa avaliação macro, das possíveis oportunidades e ameaças que a empresa poderá ter de enfrentar. Os seguintes pontos sugeridos passam pelo desenvolvimento de pressupostos, permitindo retirar conclusões acerca das oportunidade e ameaças do mercado, pela definição dos objetivos e estratégia de marketing, através da standardização ou adaptação do marketing *mix*, e pela previsão dos resultados esperados, a par da identificação de um plano alternativo. As duas últimas etapas propostas por McDonald (2006) passam pela definição do orçamento e, por último, pelo controlo da implementação do programa detalhado referente ao primeiro ano da ação (ver figura 7).

McDonald (2006) evidencia que a formalização dos procedimentos de planeamento geralmente resultam em maior rentabilidade e estabilidade no longo prazo e, ao mesmo tempo, permitem reduzir a fricção e as dificuldades operacionais internas à organização.



Figura 7: Etapas do Planeamento de Marketing

Fonte: McDonald (2006)

A tarefa de alcançar vantagens competitivas e mantê-las num ambiente competitivo onde as empresas estão sujeitas a concorrência local, regional e global pode ser imensamente desafiadora (Doole e Lowe, 2012). Na elaboração de um plano de marketing internacional, é preciso conhecer os diferentes elementos que integram o macro e micro ambiente do mercado alvo e compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a empresa se irá deparar no desenvolvimento da sua atividade de negócio.

Para Doole e Lowe (2012), o plano de marketing internacional deve permitir à empresa responder às seguintes questões:

1. Como está a empresa no presente (missão)?
2. Como quer estar (visão)?
3. Como vai chegar ao objetivo (estratégia)?

Para tal, sugerem como elementos essenciais à delineação de um plano de marketing internacional:

1. Análise internacional do ambiente macro e micro do país destino;
2. Avaliação das capacidades organizacionais internas e externas (análise SWOT);
3. Definição da missão e objetivos da estratégia de marketing internacional;
4. Delineação do plano operacional;
5. Desenvolvimento de um plano de contingência e controlo;

Uma outra abordagem à delineação de um plano de marketing internacional é aquela sugerida pelos autores Cateora, Gilly e Graham (2013), que dividem a estrutura do plano em quatro principais etapas (ver figura 8).



Figura 8: Processo de planeamento de marketing internacional

Fonte: Cateora, Gilly e Graham (2013)

A primeira fase passa pelo desenvolvimento de uma análise preliminar ao país para onde se pretende internacionalizar, bem como das capacidades internas da empresa, e pela definição de critérios que permitirão à empresa compreender a escolha do país a internacionalizar. Os autores defendem que é necessário fazer corresponder as forças, fraquezas, produtos, filosofias, operações e objetivos da empresa aos fatores restritivos e potencial de mercado do país alvo. Desta forma, a empresa poderá desenvolver a sua estratégia de modo a ir de encontro às necessidades intrínsecas do mercado. No final da primeira fase, o plano deve fornecer informação para ser possível avaliar o potencial do mercado, identificar

os problemas que poderão surgir nesse mercado, identificar os diferentes elementos ambientais e determinar qual a estratégia de marketing mix a implementar.

Na segunda etapa do planeamento de marketing, os autores sugerem a definição dos segmentos de mercado a alcançar (segmentação, *targeting* e posicionamento) e a delineação da estratégia de adaptação/estandardização dos quatro elementos do marketing *mix*, produto, preço, promoção e distribuição. O objetivo principal desta segunda fase é a tomada de decisão acerca das necessidades de ajustamento de elementos do marketing a constrangimentos culturais, impostos por fatores incontroláveis do ambiente envolvente de mercado (Cateora, Gilly e Graham, 2013).

A terceira fase na delineação do plano assenta no desenvolvimento do plano de marketing em si, ou seja, na definição dos objetivos e metas, da estratégia e modo de entrada, do orçamento e do cronograma de atividades. No final desta etapa, deve estar bem definido o que deve ser feito, por quem, como e quando, sendo que é nesta fase que fica assente o plano de ação.

A implementação e controlo do plano de ação da estratégia de marketing é a última etapa na estrutura do planeamento de marketing internacional sugerida por Cateora, Gilly e Graham (2013). É neste ponto que as empresas tendem a prestar menos atenção e a investir menos recursos. No entanto, o controlo e avaliação contínua da performance e dos resultados do plano podem aumentar a probabilidade da ação ser bem-sucedida. Nesta etapa é necessário definir *standards*, responsabilizar pessoas, avaliar performances e aplicar medidas de correção quando necessárias.

Para a delineação de um plano de marketing internacional existem várias propostas sobre o modo como este deve ser estruturado. No entanto, aquela escolhida para o desenvolvimento do presente estudo foi a defendida pelos

autores Cateora, Gilly e Graham (2013), pois acredito que é aquela que mais se adequa à conceção do plano de marketing para o caso da internacionalização da ADIRA no mercado da Indonésia.

4. Metodologia

A metodologia adotada para o desenvolvimento do presente estudo foi a de *action research* uma vez que permite analisar, planejar, experienciar e implementar, através do local de ação, diversos pontos de interesse relativos ao tema em questão. French (2009) destaca *action research* como um processo sistemático e intencional onde é vital planejar, agir, observar e refletir com maior atenção e rigor do que num ambiente normal do dia-a-dia de trabalho.

Como se entende pelo nome, esta metodologia baseia-se no estudo de um determinado tema no local de ação, tendo como apoio uma pesquisa académica intensiva. Krathwohl (1998, citado por French, 2009) argumenta que o desenvolvimento de uma metodologia de *action research* assenta na intenção de se encontrar soluções ou melhorias para problemas práticos. É, então, uma metodologia eficaz para resolver problemas encontrados no local de trabalho. Dick (2002, citado por French, 2009) sugere a *action research* como uma família de metodologias de pesquisa que procuram a ação através da mudança e da melhor compreensão da mesma através de pesquisa.

Segundo Baskerville e Wood-Harper (1996, citados por French, 2009) esta metodologia deve ser composta por cinco fases diferentes: o diagnóstico, plano de ação, ação, avaliação e aprendizagem especializada. French (2009) apoiou-se na revisão da literatura de *action research* para definir um modelo de quatro fases de carácter cíclico:

1. Desenvolvimento do plano;
2. Ação de implementação;

3. Observação da ação e recolha de dados;
4. Reflexão sobre a ação e replaneamento.

Antes de iniciar a primeira etapa do processo, French (2009) propõe o conceito de noção da necessidade, que assenta na reflexão sobre o problema ou oportunidade que levaram ao desenvolvimento de um estudo apoiado pela metodologia de *action research*. No caso em concreto sugerido pela ADIRA, o desenvolvimento do plano de marketing internacional surge da necessidade de criar um plano de apoio à entrada da ADIRA no mercado da Indonésia e de fortificação da marca no mercado asiático.

Numa fase inicial, o presente estudo passou pela compreensão dos programas e princípios organizacionais, da carteira de produtos, da cultura interna e dos processos utilizados para o desenvolvimento da ação diária do departamento comercial. Para tal, foi fulcral o acompanhamento e aconselhamento por parte do diretor comercial, Eng. Francisco Cardoso Pinto, e de toda a equipa que integra o departamento comercial nos mercados internacionais. O reconhecimento do método de atuação integrado na empresa permitiu a obtenção de informação crítica ao sucesso do planeamento do estudo.

A segunda etapa foi desenvolvida no local de trabalho, assente na realização da ação planeada nas atividades diárias. A implementação prática da ação definida para o estudo em questão permitiu a recolha de dados passíveis de serem utilizados na etapa subsequente. A participação ativa no departamento comercial da ADIRA permitiu a experimentação e o reconhecimento prático dos processos e procedimentos, bem como, a obtenção de informação fulcral acerca de indicadores e elementos de mercado capazes de afetar a empresa numa envolvente internacional.

A observação prevê e fornece uma base para a fase de reflexão (French, 2009). Esta fase baseou-se na observação da ação, e na recolha de dados capazes de

suprir as necessidades de informação. Foi desenvolvida uma breve análise ao comportamento do agente da Indonésia, em especial, e à resposta dada pelo mercado aquando da visita de Eng. Francisco Cardoso Pinto.

A fase final de reflexão, baseada na metodologia de *action research*, assentou na recolha, análise e interpretação de informação importante obtida ao longo das três etapas descritas anteriormente. A recolha de informação para o presente relatório estabeleceu-se em dois tipos de fontes:

1. Primárias: Elaboração de entrevistas e observação da ação no local de trabalho de forma participativa.
2. Secundárias: Análise de dados estatísticos recolhidos e revisão literária do tema estudado.

Em conclusão, o estudo da ação assente na metodologia de *action research* deve ocorrer num ambiente organizacional real, suportado por uma análise exaustiva da componente teórica a tratar. Tendo em conta a natureza prática do estágio e a minha participação ativa na organização, acredito que a metodologia selecionada é a mais eficaz e pertinente para a obtenção de resultados concretos e valiosos para a empresa e para o meio académico.

5. Análise Preliminar

O desenvolvimento de uma análise preliminar assenta na necessidade de se obter informação fundamental acerca da ADIRA, do potencial do país alvo, das possíveis ameaças à empresa no mercado e dos diferentes elementos da envolvente externa internacional. A elaboração do planeamento deve, então, ser desenvolvida de forma consciente, de modo a integrar os resultados do presente capítulo na estruturação da estratégia de atuação no mercado.

5.1. Caracterização Organizacional

As características internas de uma empresa devem ser consideradas aquando o desenvolvimento do plano de marketing internacional. É necessário compreender a missão, os valores, as vantagens competitivas, os procedimentos e os objetivos da ADIRA. Deste modo, a estratégia de marketing definida para o mercado da Indonésia será desenvolvida de forma alinhada com a cultura e recursos disponíveis da empresa

5.1.1. Modelo dos 7S's

O modelo dos 7S's, ou *McKinsey 7S's model*, é uma ferramenta de análise da organização interna de uma empresa, que permite diagnosticar e entender sete fatores-chave e a forma como estão alinhados entre si. Segundo Karlöf e Lövingsson (2005) não se pode considerar o Modelo dos 7S's como puramente estratégico, mas como uma forma de pensamento sobre o desenvolvimento ou remodelação de uma organização.

Cada S representa um fator fundamental da organização: missão (*shared values*), saberes (*skills*), estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), sistemas (*systems*), pessoas (*staff*) e estilo (*style*). Aquando da reestruturação de um ou mais S's, é importante ter em atenção a manutenção do alinhamento dos mesmos

para que não haja desvios ou obstáculos ao sucesso da empresa. É, desse modo, necessário ter em atenção a implementação de cada uma das dimensões individualmente, mas também como um todo. No que toca à reorganização dos fatores, a fase inicial deve passar pela definição clara e específica da estratégia da empresa assistida pela implementação dos saberes intrínsecos da mesma.

Missão

Segundo McDonald (2006) a descrição da missão de uma empresa deve conter, de forma sucinta, a contribuição da empresa para a sociedade, a definição da sua área de negócio, a distinção das suas competências e os seus objetivos de longo prazo.

A missão da ADIRA rege-se por “ouvir os clientes e fornecer soluções inovadoras, customizadas e eficientes para o corte e conformação da chapa, de forma sustentável ao longo de todas as etapas/necessidades dos clientes Adira, proporcionando-lhes competitividade a nível mundial.”

Estratégia

A estratégia da ADIRA passa pela diferenciação dos seus produtos apostando na investigação e na inovação constante dos mesmos. Para a empresa, mais do que definir preços baixos, é necessário desenvolver cada solução de forma adaptada aos diferentes requisitos dos clientes. Cada caso é estudado e analisado para que seja possível oferecer a melhor solução de trabalho de chapa, visando a satisfação total de cada cliente. O cliente não paga apenas pelo produto em si, mas por um pacote de experiências e serviços como:

- O apoio e aconselhamento na escolha da máquina ideal;
- O suporte no desenvolvimento dos diferentes requisitos legais para cada país;
- A formação de técnicos no país de destino;

- Serviço pós-venda que dissolve as dúvidas ou problemas que o cliente possa ter em relação ao produto e ao seu modo de funcionamento.

Sistemas

Os processos de inovação tecnológica, de suporte comercial e de serviços pós-venda são suportados por sistemas informáticos avançados. Sem a utilização destes sistemas, a ADIRA não conseguiria criar ofertas com tanta qualidade como faz atualmente, nem conseguiria responder às necessidades específicas de cada cliente. Do conjunto de sistemas utilizados destacam-se:

- LN;
- Solid Edge;
- Eplan;
- TeamViewer.

Com o apoio dos sistemas Solid Edge e Eplan é possível desenvolver projetos exclusivos adequados a diferentes problemas apresentados pelos clientes, nomeadamente no que toca à produção de peças complexas ou máquinas de porte pesado, como as PH ou as células de quinagem ilustradas na figura 9. Ao mesmo tempo, é possível desenvolver máquinas de produção em massa, através da standardização da estrutura e da configuração das máquinas, como é o exemplo da linha mais acessível da ADIRA, as GUIMADIRA.

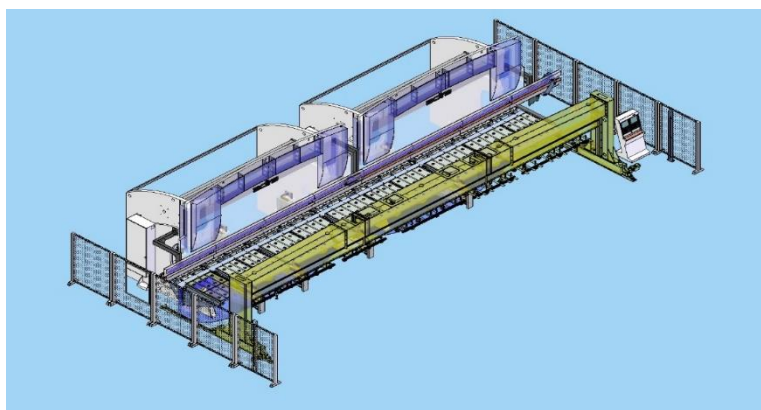


Figura 9: Solid Edge - Célula de quinagem
Fonte: ADIRA

O primeiro *software* é utilizado no desenvolvimento mecânico e de design das máquinas ADIRA. Enquanto o segundo sistema apoia o desenvolvimento das componentes elétricas que asseguram o funcionamento preciso das máquinas, exemplificado na figura 10.

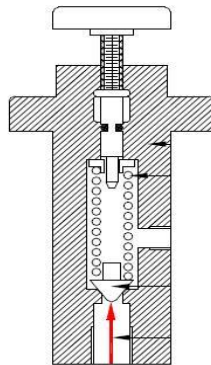


Figura 10: Eplan - Componente elétrico
Fonte: ADIRA

Através do sistema LN, que se encontra em processo de implementação, será possível aceder a informações detalhadas de diversos assuntos relativos a cada departamento. Desta forma, torna-se mais fácil e eficaz a comunicação entre divisões, permitindo o desenvolvimento de diversas etapas do processo de produção, em tempo real.

Na indústria metalomecânica, além de um produto de qualidade, é importante que as empresas disponibilizem um serviço pós-venda e de apoio técnico capaz de suprir qualquer dúvida ou falha técnica que possa surgir. Para tal, a ADIRA dispõe de um departamento de *service* preparado para responder às necessidades existentes de cada cliente. Com o apoio do TeamViewer, profissionais qualificados podem aceder às máquinas que apresentam falhas técnicas, em qualquer parte do mundo, conseguindo resolver problemas em tempo real.

Saberes

Com quase 60 anos a desenvolver soluções técnicas para o trabalho de chapa, a ADIRA dispõe de um saber intrínseco técnico altamente desenvolvido e capaz de suprir necessidades de elevada exigência. Uma elevada percentagem dos profissionais ADIRA estão integrados na empresa há mais de dez anos, tornando-os colaboradores com um conhecimento e *know-how* altamente qualificado.

A ADIRA detém várias tecnologias patenteadas que são integradas no desenvolvimento e funcionamento das suas máquinas, como por exemplo, a estrutura em *Hexa-C* e o sistema *Greendynamics*.

Estrutura

A ADIRA exerce a sua atividade sob uma estrutura organizacional vertical, sendo que existe um poder central sob a alçada do CEO, Eng.º António Cardoso Pinto. Cada departamento é coordenado por um diretor, o qual é responsável pela gestão de toda a sua área específica (ver figura 11). Apesar da distribuição por departamento, existe uma colaboração entre todos de modo a ser desenvolvido um fluxo de trabalho consistente e alinhado com a missão e visão da empresa.

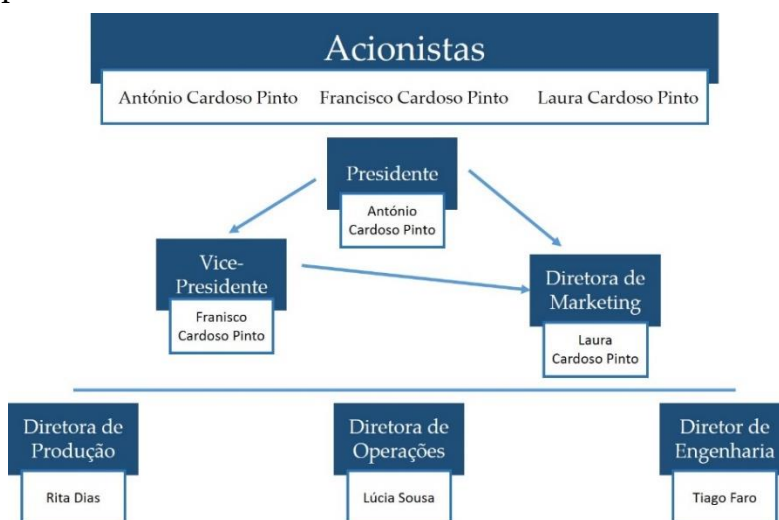


Figura 11: Organograma ADIRA

Pessoas

Uma das grandes vantagens competitivas da ADIRA prende-se com os recursos humanos a operar na empresa. Com quase 60 anos de existência, a maioria dos seus colaboradores tem uma elevada experiência técnica, o que lhes permite ter a capacidade de desenvolver projetos com diferentes níveis de dificuldade.

A equipa ADIRA é composta por 150 profissionais de topo que trabalham todos os dias para satisfazer as diferentes necessidades de cada cliente. Além disso, 30% dos colaboradores têm uma licenciatura, assegurando a qualidade e eficiência dos produtos e serviços prestados.

Estilo

O estilo da ADIRA rege-se pela centralização da tomada de decisão nos cargos mais altos da empresa, o que permite ao CEO obter o conhecimento absoluto sobre os processos a serem desenvolvidos por cada departamento. As diversas decisões alusivas a diferentes áreas da empresa são estudadas e analisadas pelo conselho de administração da ADIRA e posteriormente implementadas. No entanto, esta cultura traz desvantagens ao nível da confiança nos recursos humanos da empresa e ao nível dos tempos de tomada decisão e implementação das diferentes ações. Não existe autonomia de decisão por parte dos colaboradores da empresa, o que obriga a um maior desperdício de tempo e de recursos aquando da execução de uma ação.

Existe uma consistência no estilo organizacional e operacional da empresa, de modo a desenvolver e proporcionar a máxima satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, valorizar a qualidade dos produtos e serviços prestados pela ADIRA.

5.1.2. Análise de Resultados

A breve análise aos resultados da ADIRA baseia-se na informação obtida através do relatório de gestão da empresa do ano de 2013. Antes de mais, é necessário destacar que este foi o primeiro exercício completo da nova empresa ADIRA Metal Forming Solutions, que é a empresa resultante da fusão de todas as atividades industriais do grupo.

A crise que afetou Portugal e o mundo, em 2008, teve um impacto negativo nos resultados da ADIRA e no consumo de bens de equipamento a nível mundial.

No entanto, no ano de 2013, já é possível denotar uma melhoria dos valores financeiros da empresa, resultado da retoma da economia global e crescimento dos países em desenvolvimento. A estratégia da ADIRA para superar os efeitos da crise passou por:

- Entrar em novos mercados internacionais com elevado potencial;
- Investir na qualidade e diferenciação dos seus produtos;
- Desenvolvimento de projetos sofisticados de engenharia.

O resultado de todas estas ações foi o aumento do valor das vendas em mais de 10%; o crescimento do EBITDA em 18% e o crescimento do EBIT em mais de 15%. Apesar destes valores crescentes, o resultado líquido do período de 2013 sofreu um decréscimo, principalmente devido à necessidade de pagamento de juros e gastos similares suportados. O valor total do balanço ascendeu aos 25 milhões de euros, sendo semelhante ao ano do exercício anterior.

O crescimento das vendas da ADIRA nos mercados internacionais, ilustrado na figura 12, demonstra a vontade de levar a marca além-fronteiras e de alcançar novos mercados potenciais. De 2007 para 2012, a percentagem das vendas no mercado nacional diminuiu de 30% para apenas 8% das vendas totais. Por outro

lado, a percentagem das vendas em mercados em desenvolvimento, nomeadamente América Central e Sul, África e Australásia, aumentou de 25% para 60% das vendas totais dos produtos ADIRA. Estes valores, ilustrados na figura 12, demonstram o sucesso da ADIRA em países emergentes e a potencialidade que esses mercados ainda têm por explorar.

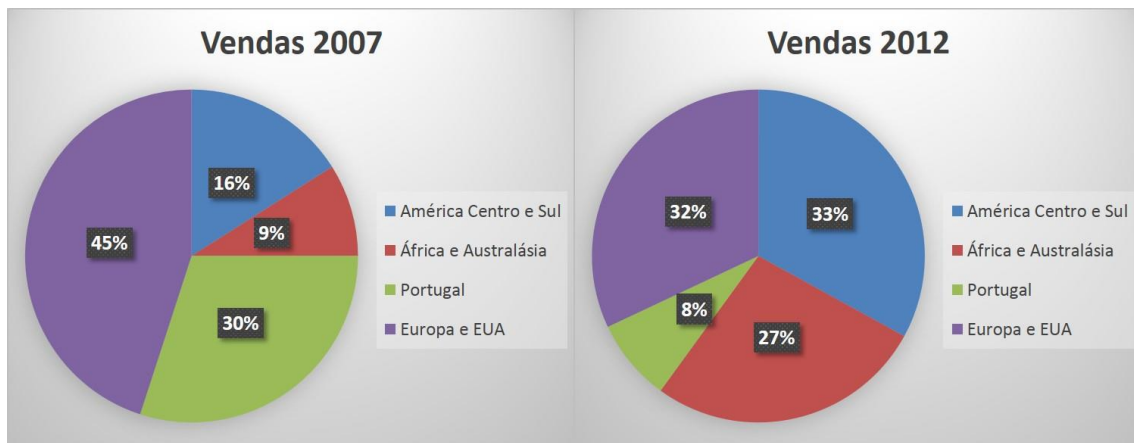


Figura 12: Vendas por mercados internacionais, 2007 e 2012.

Fonte: ADIRA

5.1.3. Interpretação da Cadeia de Valor

A interpretação da cadeia de valor, desenvolvida por Michael Porter, permitirá compreender as atividades chave da empresa que acrescentam valor ao longo do seu processo produtivo e identificar aquelas que constituem uma vantagem competitiva para a organização.

A cadeia é dividida em dois segmentos, as atividades primárias e as atividades secundárias. As primeiras, no geral, referem-se às atividades de logística, a montante e jusante, de produção, de venda e marketing e de serviço pós-venda. Enquanto as segundas são desenvolvidas para apoiar as atividades primárias, como a infraestrutura da empresa, a gestão dos recursos humanos, a investigação e desenvolvimento e as compras (ver figura 13).



Figura 13: Cadeia de valor da ADIRA

As atividades de logística, a jusante e montante, são desenvolvidas pelos colaboradores responsáveis pelos armazéns e geridas pela chefia da montagem e produção. As suas responsabilidades a montante assentam na receção, controlo de qualidade, armazenamento, gestão de *stocks* e distribuição dos materiais pela fábrica. A jusante assentam na armazenagem de itens que sobram, na gestão dos *stocks*, no processamento de pedidos e na expedição do produto final. O departamento de logística tem um valor fundamental para a empresa, permitindo à ADIRA desenvolver vantagens competitivas ao nível da rapidez e controlo de custos.

A produção assenta nas atividades que constituem o produto final físico, como o fabrico de peças, a montagem das máquinas, a manutenção dos diferentes componentes e a execução de testes de funcionamento. A principal vantagem competitiva inerente a este departamento é a criação e desenvolvimento da qualidade do produto final.

As atividades de vendas e marketing desenvolvidas na ADIRA destacam-se na gestão dos canais de distribuição internacionais, na visita a empresas nacionais, na comunicação e desenvolvimento de ofertas comerciais, na venda, a definição de descontos e condições de venda e na entrega de material de marketing. Nos mercados internacionais, os distribuidores e agentes

representantes da marca ADIRA devem atuar em conformidade com o departamento comercial e de marketing local, complementando os esforços dos colaboradores internos. O departamento comercial cria vantagens competitivas ao nível da diferenciação do produto, uma vez que é responsável pela forma como comunica as máquinas no mercado.

Numa empresa de máquinas industriais como a ADIRA as atividades de serviço pós-venda são cruciais para a criação de vantagens competitivas ao nível da fiabilidade, rapidez de resposta e qualidade. As suas atividades assentam no apoio ao cliente, na gestão de reparações, na gestão de requisições de equipamentos, na gestão de técnicos de assistência e na análise de pedidos.

As atividades secundárias são desenvolvidas de forma a apoiar as atividades primárias no desenvolvimento da cadeia de valor de uma empresa.

A infraestrutura da empresa assegura as atividades de gestão de topo, de planeamento, de gestão financeira, de contabilidade e de controlo de gestão.

A gestão dos recursos humanos tem como responsabilidade as atividades ligadas ao recrutamento de pessoal, à análise de necessidades de formação, à remuneração dos colaboradores e à implementação de estratégias de motivação. É um departamento crucial para o crescimento de uma empresa, no entanto, na ADIRA não são desenvolvidos os esforços adequados para a obtenção das vantagens competitivas que a gestão de recursos humanos permite captar.

As atividades de compras assentam na aquisição de matéria-prima, produtos de equipamento, de serviços e de materiais de escritório e no apoio à construção da nova fábrica a ser desenvolvida em Vila Nova de Gaia. As vantagens competitivas ao nível das compras assentam no aproveitamento de economias de escala e redução de custos.

Por último, a investigação e desenvolvimento do produto na ADIRA tem um peso fundamental para a criação de valor no produto final. Neste departamento definem-se os elementos de diferenciação e inovação das máquinas fabricadas pela produção. As suas atividades concentram-se no desenvolvimento tecnológico de toda a estrutura mecânica, hidráulica e elétrica das máquinas, no desenvolvimento de soluções customizadas, no apoio ao departamento pós-venda, na criação de inovações únicas e no *design* das máquinas.

No final, cada conjunto de atividades pode fornecer à ADIRA vantagens competitivas de atuação nos mercados internacionais.

5.2. Análise da Envolvente Externa – Indonésia

A presente análise é desenvolvida com o objetivo de compreender o ambiente internacional em que a ADIRA se irá envolver. As ferramentas de análise do mercado, da concorrência e dos clientes, são cruciais aquando da definição da estratégia e posicionamento da marca.

5.2.1. Análise PESTEL

Um plano de internacionalização deve integrar na sua estrutura uma análise aos diversos elementos externos com que uma empresa se depara no decorrer da sua atividade económica. Estes podem constituir ameaças ou oportunidades que uma empresa deve conseguir prever e responder de forma alinhada com os seus objetivos.

A análise PESTEL ao mercado da Indonésia permitir-nos-á aferir as condições da macro envolvente com que a ADIRA se irá defrontar aquando da entrada neste mercado. Desta forma, a definição da estratégia de marketing

estará assente nos diferentes elementos macro que influenciarão o ambiente de mercado da Indonésia.

Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, podem ditar o sucesso ou fracasso de uma empresa no desenvolvimento da estratégia de entrada num novo mercado. Qualquer empresa que queira desenvolver-se e ter sucesso numa nova economia de mercado, deve ter em consideração as tendências de crescimento no seu macro ambiente, deve ser flexível e capaz de se adaptar a novas tendências (Dockalikova & Klozikova, 2014).

Políticos e Legais

As medidas políticas e governamentais têm influência sobre a atividade económica de uma empresa e podem constituir uma ameaça ao crescimento e sucesso empresarial da mesma. Portanto, é necessário definir o risco político como o risco originado por mudanças repentinas ou graduais no ambiente local político que pode ser desvantajoso ou contra produtivo para empresas e mercados internacionais (Doole e Lowe, 2008).

A Indonésia é regida por uma estrutura governamental assente numa república presidencial. O presidente é eleito, como chefe-de-estado, para um mandato de cinco anos e detêm poder central sobre o governo de todas as ilhas. O gabinete de trabalho é constituído por trinta e quatro ministérios, que o apoiam no desenvolvimento e implementação de medidas dentro das diferentes áreas de atuação. As políticas de trocas comerciais são aprovadas pelo presidente e pelo parlamento e implementadas com o apoio a diversas ferramentas definidas para cada lei em particular.

O governo da Indonésia tem trabalhado para desenvolver políticas que incrementem uma abertura a trocas internacionais. Estas assentam na definição

de políticas que atraem o investimento estrangeiro no país, como a diminuição ou isenção de pagamento de taxas aduaneiras, e na alteração de regimes alfandegários, que constituem uma barreira ao comércio internacional. Para tal, têm sido feito esforços no sentido de desenvolver e melhorar as relações comerciais com países estratégicos como os EUA, a China, a Índia ou a Austrália. Como resultado, as empresas americanas olham para o mercado da Indonésia como um local de oportunidade de crescimento.

Por outro lado, o governo da Indonésia tem desenvolvido reformas alfandegárias com o intuito de reduzir o tempo e custo inerente aos procedimentos relativos ao alfandegamento e desalfandegamento dos produtos. No entanto, apesar de todos os esforços, estes procedimentos ainda tendem a ser complexos devido a requisitos de registo, restrições portuárias ou intensas inspeções de carga.

A Indonésia é membro da organização G20, composta por uma fusão das maiores economias desenvolvidas e emergentes do mundo. No entanto, aquando do desenvolvimento de negócios neste país, é necessário tomar em consideração a forma menos transparente com que os seus habitantes desenvolvem as suas atividades negociais.

Económica

As empresas devem ter consciência das políticas económicas implementadas no país de internacionalização e dos elementos de crescimento e desenvolvimento do seu ambiente. Desta forma, uma organização poderá compreender se conseguirá satisfazer de modo rentável a procura de mercado e, ao mesmo tempo, competir com outras empresas concorrentes.

A Indonésia é um país geograficamente central inserido na região este e pacífico da Ásia, proporcionando-lhe vantagens competitivas ao nível do seu

posicionamento estratégico. A figura 14 ilustra os resultados em termos de crescimento do PIB entre 2012 e os valores esperados para 2017. Em 2014, prevê-se um ligeiro desvio no crescimento sustentado do PIB devido a tensões e restrições políticas, desenvolvidas para compensarem um aumento das exportações, a par de uma recuperação em curso de algumas economias desenvolvidas (dataworldbank, 2015). No entanto, para os anos vindouros, é esperado um crescimento do PIB sustentado, atingindo os 5,5% em 2017 no mercado da Indonésia. A taxa de inflação em 2013 foi de 6,4%, acompanhada de uma taxa de desemprego de 6,3%.

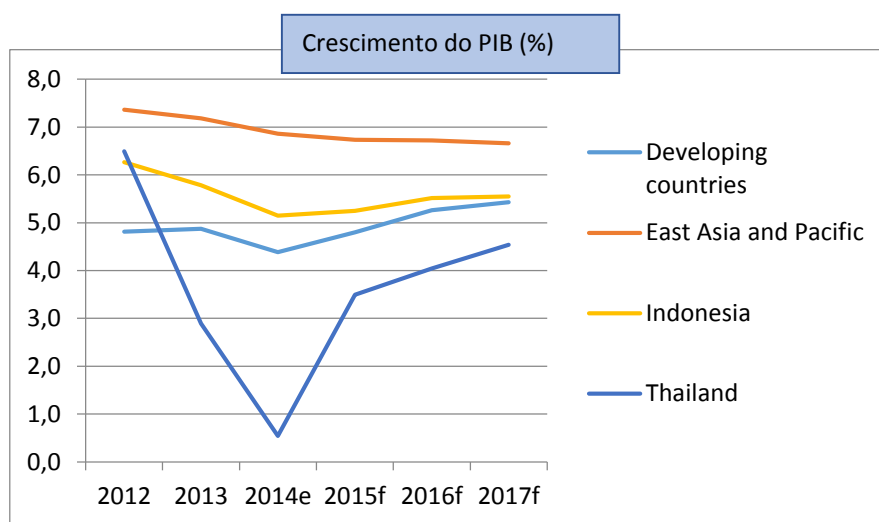


Figura 14: Crescimento do PIB (%).
Fonte: Dataworldbank 2015

Desde a tomada de posse do novo governo, em Outubro de 2014, que a administração da Indonésia tem trabalhado para desenvolver reformas ambiciosas que impulsionem o crescimento da economia. O aumento da despesa pública na saúde, em infraestruturas e na educação pode refletir uma oportunidade de mercado no setor da construção civil para a ADIRA.

No seguimento do objetivo de desenvolver um sistema de saúde acessível a todos até 2019, o governo tem sido pressionado a focar-se na construção de grandes infraestruturas, como hospitais e centros de saúde. Uma outra reforma

a ser implementada pelo governo atual é a de melhorar e facilitar as trocas comerciais na região ASEAN. Para a Indonésia poder beneficiar a 100% de uma maior integração regional económica, terá de desenvolver ações direcionadas ao apoio às empresas, ao desenvolvimento das suas infraestruturas e competências, e à regulação de reformas fiscais sobre as empresas, de forma coordenada com os países da zona ASEAN (dataworldbank, 2014).

O investimento direto estrangeiro tem crescido continuamente desde 2010, alcançando os 23 biliões de dólares em 2014, resultado de uma entrada de capital estrangeiro e de um maior investimento no país de economias externas.

A economia da Indonésia ainda está assente, maioritariamente, no setor secundário, sendo que o peso da indústria é de 45,7% do valor do PIB (em 2013). A expansão sustentada e gradual da economia requer que o país diversifique as suas fontes de crescimento e invista no desenvolvimento acelerado das suas infraestruturas. O índice de performance logística na Indonésia teve um resultado de 3.08, num total de 5 pontos, em 2014, com valores crescentes desde 2010. Este índice reflete a perceção do sistema de logística de um país baseado na eficiência dos processos de desalfandegamento, na qualidade das trocas comerciais e transportes, na facilidade de embarque, na qualidade dos seus serviços, na possibilidade de monitorizar remessas e no cumprimento de cronogramas. O aumento das importações de bens e serviços desde 2010 (% do PIB) reflete o resultado das políticas de abertura às trocas comerciais, apesar do ligeiro decréscimo no ano de 2013 (ver tabela 1).

2010	2011	2012	2013
22.9	24.9	25.9	25.7

Tabela 1: Importações de bens e serviços (% do PIB).

Fonte: Dataworldbank, 2015

O investimento económico nas infraestruturas de transporte e nas redes tecnológicas de comunicação da Indonésia, através da construção de portos marítimos ou aeroportos, deve ser visto como um centro de oportunidades para a venda de produtos ADIRA neste mercado.

Social/Demográfica

Uma vez que a ADIRA opera num mercado B2B, o elemento social da análise macroeconómica tem um menor impacto sobre a delineação estratégica do plano de marketing.

Não obstante, a compreensão de elementos demográficos inerentes ao país em estudo fornece uma ferramenta chave para o entendimento de aspetos intrínsecos à população. A Indonésia é o quarto país com maior densidade populacional no mundo, com quase 250 milhões de habitantes a residir ao longo de 17.508 ilhas.

No ano de 2000, foi desenvolvido um plano de objetivos a alcançar denominado de “Millenium goals development”, que assenta em oito pontos-chave:

- Erradicação da pobreza e fome extrema;
- Alcance no país total à educação primária;
- Promoção da igualdade de géneros;
- Redução da mortalidade infantil;
- Melhoria das condições de saúde na maternidade;
- Combate à malária, sida, e outras grandes doenças mortais;
- Assegurar a sustentabilidade ambiental;
- Desenvolver uma parceria global para o crescimento.

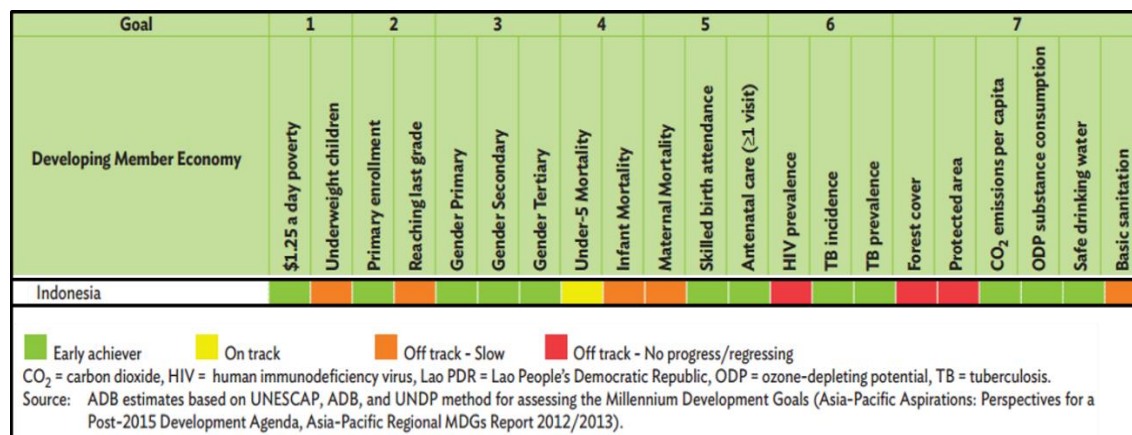


Figura 15: Alcance dos "Millenium Development Goals" na Indonésia.

Fonte: Dataworldbank, 2012

Apesar de haver progressos no alcance dos objetivos definidos, podemos ver, através da figura 15, que ainda existem pontos fundamentais ao desenvolvimento social da Indonésia que demonstram uma progressão lenta ou inexistente.

Tecnológica

O modo como um país aceita e integra as novas tecnologias no crescimento e desenvolvimento da sociedade, deve ser um elemento a ter em atenção aquando da entrada num mercado internacional. A tecnologia é um fator determinante para o marketing internacional e para o desenvolvimento de um mercado cada vez mais global e interligado (Doole e Lowe, 2012).

Em 2013, na Indonésia, 7% das exportações dos seus produtos manufaturados relacionaram-se com produtos de elevado grau tecnológico. Podemos ver na figura 16 a relação de Portugal com Indonésia no que toca às suas exportações por grau de intensidade tecnológica. De notar que as exportações de graus elevados mantiveram valores crescentes até 2011, ultrapassando os 60% das exportações totais. Apesar do retrocesso em 2012, no

ano de 2013, deu-se um aumento das exportações de intensidade tecnológica alta para valores máximos de 9,2%.

Comércio de Bens com a Indonésia por Graus de Intensidade Tecnológica					
Exportação	2009	2010	2011	2012	2013
Alta	0,8	3,5	8,4	6,6	9,2
Média-Alta	41,2	49,1	53,8	52,6	49,5
Média-Baixa	16,3	14,2	18,2	30,2	28,5
Baixa	41,6	33,2	19,5	10,6	12,8
Export. Prod. Ind. Transformados / Exportações totais (%)	87,5	87,1	94,4	99,2	97,9
Exportações de Outros Produtos / Exportações totais (%)	12,5	12,9	5,6	0,8	2,1

Fonte: GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos (Ministério da Economia)

Unidade: % exportações e importações totais de produtos industriais transformados

Figura 16: Exportações de Portugal para a Indonésia

Fonte: Relatório AICEP, 2014

No que toca ao desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação na Indonésia, ainda existe algum trabalho a ser feito. Segundo os dados apresentados no relatório do país elaborado pela AICEP, apenas 18% da população tinha acesso à internet em 2011. Por outro lado, são o 6º país no ranking com mais utilizadores de telemóvel em 2011, com quase 237 milhões de usuários.

Ambiental

A consideração de elementos ambientais pretende assegurar o desenvolvimento do pensamento estratégico assente numa filosofia de responsabilidade social e ética no decorrer da atividade de negócio internacional (Doole e Lowe, 2012).

O governo da Indonésia desenvolveu, em Fevereiro de 2009, um estímulo fiscal de 6.3 biliões de dólares para incrementar o desenvolvimento do país. Cerca de 7% desse valor foi alocado para impulsionar investimentos de poupança de energia. A implementação de políticas de energia na Indonésia tem tido um impacto positivo sobre ambiente, segundo a OCDE (2009), com a redução dos subsídios aos combustíveis fósseis de 3,4% para 1,8% do PIB em 2009. A

libertação de terrenos para a produção de colheitas biocombustíveis é resultado, também, da reforma das políticas ambientais desenvolvidas na Indonésia.

No entanto, “a estrutura regulatória e administrativa da Indonésia ainda não consegue alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos, apesar de todos os esforços políticos desenvolvidos pelo governo e por entidades internacionais” (dataworldbank, 2011). O investimento em políticas ambientais e na consciencialização dos cidadãos para práticas sustentáveis não tem tido o resultado esperado, uma vez que a real implementação das regras e dos procedimentos não tem sido bem-sucedida.

O alinhamento do interesse governamental por soluções sustentáveis com as características ecológicas de alguns produtos ADIRA, como a quinadora BB, deve ser visto como uma oportunidade de alcançar um nicho de mercado em crescimento na Indonésia.

5.2.2. Análise da Concorrência

Conhecer o ambiente concorrencial da indústria metalomecânica na Indonésia é um aspeto crítico ao desenvolvimento e sucesso da estratégia de marketing dirigida a este mercado. Desta forma, o planeamento da entrada passa por entender quais as marcas concorrentes que se encontram a atuar neste mercado e como estas desenvolvem as suas atividades, inseridas no ambiente envolvente. Compreender a estratégia de outras empresas concorrentes pode suprir a ADIRA de vantagens competitivas relacionadas com o conhecimento prévio de elementos micro do mercado.

A penetração no mercado da Indonésia tem sido realizada de forma mais intensiva pelas marcas topo de gama, uma vez que têm maior capacidade de investir numa estratégia de entrada agressiva.

As empresas a competir no mercado metalomecânico da Indonésia devem saber comunicar soluções inovadoras e topo de gama, direcionadas para empresas desenvolvidas e com necessidade de tecnologia avançada, e, ao mesmo tempo, comunicar soluções simples e acessíveis de maquinaria, direcionadas a empresas pequenas e *job shops*.

A Trumpf é líder mundial na produção de máquinas ferramentas, reconhecida internacionalmente pela qualidade e inovação dos seus produtos. Posiciona-se no mercado como uma marca topo de gama de excelência, que, por contrapartida, pratica preços elevados quando comparados com outras marcas. Tem centros de distribuição implantados por todo o mundo, sendo que na Indonésia possui um centro subsidiário próprio, onde desenvolve todas as atividades de assistência pós venda e gestão de inventário de peças sobresselentes. Concorre com os produtos ADIRA nas gamas de quinadoras (PM, PA, PF, GB e PH) e lasers. Para o mercado da Indonésia em especial, desenvolveu uma máquina simples de forma a “forçar” as vendas, e a complementar o seu portfólio com uma máquina de entrada de gama com um preço competitivo.

A AMADA é uma marca japonesa que desenha e produz variadas gamas de máquinas-ferramentas. Apesar de ter centros de produção e escritórios de venda próprios por todo o mundo, no mercado da Indonésia recorre a um agente distribuidor, que desenvolve as suas atividades comerciais e de assistência pós-venda. Neste mercado os produtos concorrenciais com a ADIRA são as quinadoras e guilhotinas.

A LVD é uma marca belga que se destaca pela inovação e qualidade dos seus produtos, nomeadamente no desenvolvimento e produção de máquinas-ferramentas, como lasers, quinadoras e guilhotinas. Tem um centro subsidiário próprio instaurado na capital da Indonésia, Jacarta, onde se desenvolvem as

atividades de venda e serviço pós-venda da marca, e, também, de outras marcas de produtos complementares.

A ADIRA já tem um distribuidor na Indonésia responsável pela atração de clientes e de assistência pós-venda, no entanto, este é, também, um dos responsáveis por desenvolver as mesmas atividades para a marca chinesa YSD. Esta, apesar de ter um portefólio de produtos semelhante ao da ADIRA na gama de quinadoras, só concorre diretamente com a linha de entrada PM.

Existem outras marcas no mercado da Indonésia produtoras de máquinas-ferramentas, no entanto, estas não devem ser consideradas como concorrentes diretas da ADIRA, uma vez que se posicionam num escalão abaixo, competindo pelo preço e não pela qualidade e diferenciação. A Durma, Ermaksan, Baykal ou Dener desenvolvem a estratégia de entrada através de um ou vários distribuidores locais que asseguram as vendas neste mercado.

5.2.3. Análise dos Clientes

Estando a ADIRA inserida num mercado B2B, os clientes-alvo a alcançar não são indivíduos comuns, mas entidades organizacionais constituídas por diversos elementos que estabelecem a unidade de decisão. Assim, a delineação da análise dos clientes deve estar assente, principalmente, na forma como estes desenvolvem as suas atividades negociais e em aspetos relacionados com as tendências de consumo da indústria.

Os empresários indonésios atuam, em certos aspetos, de forma semelhante aos empresários portugueses. Subsiste, na sua maneira de estar natural, uma tendência para o atraso e desorganização, característica muito típica da cultura portuguesa. A par do que acontece em Portugal, o relacionamento pessoal entre as duas entidades deve ser valorizado, precedendo, normalmente, a fase negocial (AICEP, 2014). O desenvolvimento da relação com o parceiro indonésio deve ser

visto como um investimento benéfico para a relação comercial futura, baseada em confiança e benefício mútuo.

Não obstante, devido à falta de transparência comercial no mercado da Indonésia, é necessário adaptar a abordagem de contacto inicial de forma a evitar conflitos de interesse.

A compreensão das tendências de consumo de um produto permitem o desenvolvimento de uma estratégia de marketing alinhada com as necessidades do mercado e dos clientes. Após a visita do Eng. Francisco Cardoso Pinto a clientes na Indonésia, concluiu-se que a gestão de topo das empresas indonésias perdeu a confiança nas marcas turcas e chinesas, e, portanto, tem procurado opções de qualidade superior a preços acessíveis. Esta mudança na tendência de consumo de máquinas-ferramentas deve ser vista como uma oportunidade de destacar a ADIRA como uma marca europeia, com produtos de qualidade e preços inferiores aos dos principais concorrentes.

Como se viu na figura 16, deu-se um aumento da tendência de consumo relativa ao desejo de altas tecnologias no mercado da Indonésia. A exportação de produtos de elevada intensidade tecnológica cresceu de um valor de 0,8%, em 2009, para 9,2%, em 2013, sobre as exportações totais de produtos industriais transformados.

5.3. Critérios de internacionalização – Indonésia

O desenvolvimento do presente capítulo pretende elucidar as razões que levaram à escolha do mercado da Indonésia como país de eleição para a internacionalização dos produtos ADIRA no continente asiático.

5.3.1. Análise SWOT

A entrada da marca ADIRA no continente asiático, através da China, tem sido lenta e pouco eficaz. As condições de mercado e os constrangimentos encontrados têm sido barreiras fortes ao crescimento da marca no país e, por conseguinte, no continente.

A análise SWOT desenvolvida deve ser capaz de consciencializar a organização para os seus pontos fracos e fortes, e, ao mesmo tempo, alertar para as oportunidades e ameaças com que a empresa se irá deparar no ambiente envolvente internacional. Para McDonald (2006), a análise SWOT deve realçar os diferenciais de forças internas e fraquezas, quando comparadas com a concorrência, e, ao mesmo tempo, as ameaças e oportunidades externas do mercado. A análise SWOT desenvolvida pretende avaliar a organização ADIRA e a sua entrada no mercado da Indonésia. O resultado final deve constituir uma base sólida para o desenvolvimento dos objetivos e da estratégia de marketing internacional.

A análise das forças e fraquezas internas à organização permite a definição e consciência sobre as capacidades e recursos com que esta irá enfrentar as adversidades num ambiente internacional. Doole e Lowe (2012) realçam a importância de se desenvolver uma auditoria às fraquezas internas, mas, também, às forças da empresa que são a fonte das suas vantagens competitivas.

Forças

- Marca europeia;
- Experiência de quase 60 anos no mercado;
- Departamento de inovação;
- Profissionais experientes com *know-how* técnico de excelência;
- Estrutura internacional desenvolvida;

- Produtos e serviços patenteados.

Fraquezas

- Empresa ainda a recuperar dos efeitos da crise europeia;
- Preços poucos competitivos;
- Descoordenação de processos entre departamentos;
- Baixa capacidade de delegação de responsabilidades;
- Dependência de agentes e distribuidores internacionais.

Ameaças:

- Posicionamento inadequado da marca e dos produtos ADIRA;
- Ambiente concorrencial de elevada competitividade;
- Desconhecimento da marca na região asiática;
- Resistência do distribuidor a implementar em conjunto com a organização a estratégia de marketing definida.

Oportunidades:

- Crescimento económico sustentado na Indonésia;
- País industrial;
- Reformas políticas favoráveis nas áreas do comércio internacional, desenvolvimento de infraestruturas e ambiente;
- Apoio da AICEP portuguesa na Indonésia;
- Mercado a perder confiança nas máquinas chinesas e turcas;
- Posição central no este e pacífico asiático;
- Relação com distribuidor na Indonésia já iniciada.

5.3.2. Objetivo e Estratégia

O desenvolvimento de um plano de marketing internacional para a Indonésia é crucial para o crescimento da marca ADIRA no mercado asiático. As oportunidades existem, e, de modo a serem aproveitados, a ADIRA deve focar os seus esforços na penetração de um continente com taxas de crescimento acentuadas e com um enorme potencial de desenvolvimento.

A escolha do país para a implementação dos objetivos e da estratégia de marketing assentou nos seguintes motivos:

- É um país geograficamente central, com um posicionamento estratégico na região Ásia Pacífico. Com apenas algumas horas de voo, permite a ligação a países fulcrais como a China, Singapura, Índia, Tailândia e Austrália;
- Taxa de crescimento económico atrativa;
- Relação iniciada com o distribuidor de excelência;
- Rede de conhecimentos e apoio do consulado português na Indonésia;
- Apesar de ser um país ainda em desenvolvimento, após uma visita ao país foi possível compreender a descredibilização das marcas de baixa categoria, nomeadamente turcas e chinesas, e a procura crescente por produtos de maior qualidade e inovação.

Como objetivo primário, e no prazo de 3 anos, pretende-se incrementar as vendas de produtos ADIRA no mercado da Indonésia, desenvolver uma relação forte de longo prazo com o distribuidor escolhido e tornar a marca cada vez mais reconhecida além-fronteiras, posicionando-se como uma empresa internacional e inovadora.

Como objetivo secundário, a entrada no mercado da Indonésia assenta na vontade de posicionar a marca ADIRA no mercado asiático, servindo como porta de entrada para outros países chave situados na zona do Ásia Pacífico.

O objetivo de longo prazo da implementação das ações de marketing na Indonésia prende-se com a possibilidade de se criar uma plataforma negocial capaz de suprir necessidades de máquinas *standard* no continente asiático, através de uma parceria com o distribuidor ADIRA.

A estratégia adotada para o alcance dos objetivos descritos acima, assenta na diferenciação dos produtos ADIRA na Indonésia, através da utilização de ferramentas de marketing e comunicação e do desenvolvimento de ações comerciais de venda, focadas no fortalecimento da relação com o distribuidor local.

O departamento comercial, em especial, o responsável da gestão do mercado da Indonésia, deve ser capaz de criar uma relação próxima com o seu distribuidor, de responder de forma eficaz e rápida aos seus pedidos e alertá-lo sempre que surgir alguma promoção ou novidade no portefólio ADIRA. Todas as atividades descritas são fundamentais para o alcance dos objetivos estabelecidos, uma vez que estes estão diretamente interligados. O desenvolvimento e fortalecimento da relação de longo prazo com o distribuidor levará à criação de parcerias de confiança entre as duas empresas, fortalecendo o sentido de dever e trabalho em equipa.

As ferramentas de comunicação e marketing devem ser desenvolvidas com um enfoque na inovação e qualidade das máquinas ADIRA. Além disso, deve ser destacada a grande variedade de equipamentos opcionais que complementam e automatizam o processo produtivo da máquina e a fiabilidade e experiência dos técnicos que constituem a equipa de assistência pós-venda. É fulcral conseguir passar a mensagem definida para a gama ADIRA para que a estratégia delineada

esteja alinhada com as expectativas e necessidades, tanto do cliente final, como do distribuidor.

6. Definição do Mercado, Marketing *Mix* e Modo de Entrada

Neste capítulo pretende-se definir o posicionamento e os segmentos alvos da ADIRA no mercado da Indonésia. Ao mesmo tempo, é necessário desenvolver uma análise crítica aos quatro elementos do marketing mix da organização, adequando-se uma estratégia de standardização e adaptação alinhada com os fatores estudados do ambiente envolvente do país. Por fim, pretende-se definir o modo de entrada adotado pela ADIRA para a penetração do mercado da Indonésia.

6.1. STP – Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

A implementação da estratégia de internacionalização da empresa em estudo requer um esforço extra no que toca à explicação do segmento, *target* e posicionamento das diferentes gamas de produtos no novo mercado.

A segmentação do mercado passa por dividir o mercado por segmentos homogêneos, definidos através do estabelecimento de critérios. Através deste processo é possível descrever características dos segmentos objetivos, distinguindo necessidades, características e comportamentos. Um segmento é um conjunto de clientes ou consumidores que partilham as mesmas (ou aproximadamente as mesmas) necessidades (McDonald, 2006).

Os segmentos-alvo da ADIRA são distinguidos por critérios demográficos, geográficos e comportamentais. Através do primeiro critério pretende-se identificar os clientes por setor de atividade ou dimensão de negócio, uma vez

que permitirá o alinhamento da estratégia comercial com as necessidades específicas de cada segmento. No desenvolvimento do critério geográfico deve-se ter em conta em primeiro lugar o país-alvo a internacionalizar, a Indonésia, e, em segundo lugar, as zonas de maior concentração industrial, como Jacarta. Por último, o critério comportamental do cliente ADIRA assenta na atitude de compra de um cliente B2B. Esta é motivada por necessidades de produção internas, e é desenvolvida de forma racional e ponderada.

Através do *targeting*, pretende-se entender quais os segmentos de mercado que a empresa deve definir como seus clientes alvo. Desta forma, a definição da estratégia de marketing poderá ser desenvolvida com o objetivo de alcançar segmentos específicos de mercado, alocando os esforços de marketing nos de maior rentabilidade.

Os segmentos alvos para a empresa ADIRA definem-se nas empresas que necessitam de desenvolver tarefas assentes no trabalho e conformação da chapa metálica. De uma forma mais específica, os principais clientes ADIRA devem provir de ramos de atividade como:

- Construção civil;
- Mobiliário metálico;
- Obras públicas;
- Serralharias.

O reconhecimento dos segmentos por dimensão das empresas permite ao vendedor compreender melhor que produto deve oferecer a cada segmento. Ou seja, a empresas de pequena dimensão, como serralharias e *job shops*, deve-se sugerir máquinas mais acessíveis como as Guimadira. Por outro lado, a grandes empresas multinacionais, com ciclos de produção exigentes, as soluções ideais passariam por oferecer máquinas topo de gama, como a LP ou GB. Deste modo,

é possível alinhar as necessidades dos clientes à oferta da máquina ADIRA adequada à satisfação total.

A compreensão do segmento alvo a alcançar, permite a definição do posicionamento adequado para os produtos no mercado da Indonésia. Kotabe e Helsen (2008) afirmam que uma empresa tem de decidir o modo como quer posicionar os seus produtos ou serviços na mente dos seus clientes alvo. Não basta compreender o ambiente envolvente do mercado para se aperceber se a venda de um produto é viável ou não, mas também, assegurar que o posicionamento do mesmo está direcionado para o segmento adequado de clientes. As suas diferentes características devem satisfazer as necessidades de cada segmento em particular. Aspectos como a diferenciação, qualidade, preço, funcionalidade, flexibilidade ou fiabilidade definem alguns dos requisitos dos principais segmentos alvo.

Antes de mais, é necessário posicionar a marca ADIRA no mercado da Indonésia, de modo a que este reaja de forma positiva à estratégia de entrada desenvolvida. Para tal, esta deve-se posicionar como uma marca europeia, com elevados *standards* de qualidade, desenvolvendo os seus produtos com experiência e equipamentos de excelência (figura 17). Deve distinguir a sua aposta na inovação e tecnologia e no desenvolvimento de funcionalidades patenteadas, diferenciando as máquinas ADIRA das restantes existentes no mercado global, com preços competitivos em relação aos principais concorrentes.



Figura 17: Vantagens competitivas ADIRA

A ADIRA apresenta uma carteira de produtos diferenciada e inovadora capaz de satisfazer as necessidades de produção no mercado da Indonésia. O fator crucial no posicionamento da marca e dos seus produtos assenta na capacidade de esclarecimento acerca da sua estratégia de negócio - a diferenciação. No final, o parceiro presente no mercado, deve conseguir posicionar as máquinas ADIRA como produto topo de gama, concorrendo com as melhores marcas mundiais, como a TRUMPF ou AMADA.

6.2. Marketing *Mix*

O objetivo primário desta fase é o desenvolvimento de uma estratégia de ajustamento entre os quatro elementos do marketing mix e as características e necessidades da envolvente do mercado da Indonésia. Neste capítulo, é necessário compreender até que ponto o produto, o preço, a promoção e a distribuição deve ser standardizada, e a partir de que ponto se deve desenvolver uma estratégia de adaptação de cada elemento.

6.2.1. Produto

O dilema de standardização/adaptação dos elementos do marketing de produtos industriais tem menos importância quando comparado com produtos de consumo, uma vez que os primeiros são mais similares ao longo de diferentes mercados internacionais (Cateora, Gilly e Graham, 2013). Os produtos ADIRA, como produtos industriais, são alvo de apenas ligeiras adaptações para estarem alinhados com as necessidades de cada mercado. No entanto, a estrutura base e os elementos principais da máquina são semelhantes além-fronteiras. O produto ADIRA pode ser dividido em três níveis: o *core product*, o produto atual e o produto aumentado.

O *core product* é o benefício fundamental oferecido ao cliente, ou seja, a utilização das máquinas-ferramentas para a conformação da chapa metálica.

O produto atual engloba o *design* avançado e inovador, desenvolvido pelo departamento de engenharia, a escolha de uma vasta gama de equipamentos opcionais, que podem ser acrescentados à estrutura final da máquina, a qualidade e as patentes únicas desenvolvidas.

O produto aumentado consiste nos elementos extra que acrescentam valor à máquina aquando da sua compra, como, por exemplo: a formação dos técnicos de empresas associadas, o desenvolvimento de soluções personalizadas que satisfazem necessidades complexas, a assistência e serviço pós-venda, o apoio técnico *online* e em tempo real, através do software TeamViwer, a assistência de técnicos ADIRA e o envio de pedidos equipamentos extra ou peças sobresselentes.

É importante também destacar o valor da marca ADIRA. Trata-se de uma marca de qualidade europeia, com antiguidade e experiência no fabrico de máquinas-ferramentas, com uma visão de desenvolver produtos inovadores e com a capacidade de desenhar soluções customizadas para necessidades especiais de clientes.

Uma das dimensões importantes de qualidade é a capacidade de um produto satisfazer na exata medida a necessidade do cliente (Cateora, Gilly e Graham, 2013). Ou seja, oferecer a máquina adequada com os equipamentos necessários à satisfação do cliente. Um *job shop* não precisa de adquirir uma máquina laser topo de gama para satisfazer as suas necessidades de produção. Para tal, bastaria optar pela máquina da gama inferior, pois apesar dos ciclos de produção e de trabalho serem mais lentos, a relação preço qualidade da máquina estaria perfeitamente alinhada com a satisfação total das necessidades do cliente.

Antes de mais, é preciso entender a relação preço-qualidade para o mercado da Indonésia como elemento crucial para o alcance dos objetivos. É necessário também, compreender algumas adaptações que são naturais para o continente asiático e que devem ser integradas no produto aquando do desenvolvimento do material de comunicação. Como país em desenvolvimento e maioritariamente industrial é crucial destacar não apenas a qualidade das máquinas ADIRA, mas também a diversidade de gamas disponíveis e a acessibilidade dos preços quando comparados com máquinas semelhantes. Deve ser capaz de associar o produto às suas vantagens competitivas intrínsecas, destacando-o da concorrência. Para tal, é necessário distinguir os produtos chave do portfólio desta empresa que vão de encontro às necessidades e características do mercado da Indonésia.

- 1- A gama Guimadira, de guilhotinas e quinadoras, deve ser destacada pela qualidade de trabalho, pela característica patenteada de *retrofitting* e, principalmente, pela acessibilidade das suas máquinas, disponíveis a preços competitivos em relação às marcas turcas e chinesas, mas com qualidade superior.
- 2- A quinadora Bluebender é uma solução adequada ao mercado da Indonésia pela sua característica *eco-friendly*, associada à filosofia *Blue Competence*, pela qualidade de excelência e pela acessibilidade do seu preço.
- 3- No que toca às máquinas lasers, devem-se destacar as soluções de entrada de gama, como a LE e a BL, uma vez que satisfazem as necessidades de produção de forma precisa e rápida e, ao mesmo tempo, têm preços mais adequados para economias emergentes como o mercado da Indonésia.
- 4- As células de quinagem ADIRA são uma solução de eleição para grandes empresas com necessidade de automação dos processos produtivos. Devem ser distinguidas dos restantes produtos, uma vez que existem

poucas marcas capazes de desenvolver este tipo de máquinas topo de gama, o que seria a escolha ideal para grandes empresas inseridas no mercado da Indonésia.

A oferta das máquinas descritas deve ser acompanhada das adaptações adequadas ao mercado em que se pretende alcançar. Nomeadamente:

- Integrar sistemas de arrefecimento na cotação das máquinas, uma vez que a Indonésia é um país com clima tropical;
- Instalar *software* de programação na língua inglesa;
- Retirar dispositivos de segurança da configuração base, pois não são obrigatórios na Indonésia.

As máquinas ADIRA são produtos complexos e inovadores que vão de encontro com necessidades existentes no mercado indonésio. A estratégia de adaptação da máquina à envolvente do mercado demonstra conhecimento aprofundado das características do ambiente envolvente e da vontade de desenvolver uma relação de longo prazo com o parceiro distribuidor.

6.2.2. Distribuição

A seleção do canal distribuição deve ser bem ponderada, pois uma vez iniciada, é difícil alterá-la, e se a decisão for errada, pode afetar os rendimento e lucros futuros da empresa (Cateora, Gilly, Graham, 2013). A distribuição do produto através dos diferentes canais é o meio de interligar o produtor ao cliente final, permitindo a satisfação das necessidades do mercado.

A estratégia de distribuição dos produtos ADIRA é desenvolvida da mesma forma na maioria dos países onde atua. Inicia-se com a prospeção do mercado alvo, de modo a encontrar o agente ou distribuidor ideal para desenvolver atividades em representação da marca. O agente apenas irá

desenvolver atividades comerciais e de apoio técnico no mercado, nunca detendo a propriedade da máquina em si. Enquanto o distribuidor, além de agir como departamento comercial e técnico, pode também adquirir a máquina para venda posterior. No mercado da Indonésia, a estratégia de distribuição definida, assenta na parceria com um distribuidor local, que apoia as atividades comerciais e de serviço pós-venda da marca no país.

Os termos de transporte praticados pela ADIRA são normalmente *ex-works*, o que quer dizer que as responsabilidades de transporte são da parte do parceiro externo. No entanto, quando requerido, o gestor de mercado presta apoio na definição do tamanho do contentor de carga e na escolha da empresa transportadora.

No mercado da Indonésia, o distribuidor escolhido é uma empresa denominada PT Tecno Mesin Utama. Fundada em 2005, pertence ao grupo New Armada e é um dos principais distribuidores de máquinas-ferramentas neste mercado. Duas das principais razões que levaram à escolha deste intermediário foi a força que esta empresa detém no seu mercado e pelo reconhecimento da sua qualidade e fiabilidade como marca de prestígio.

No entanto, o portefólio de produtos oferecido pelo distribuidor constitui uma barreira ao crescimento das vendas. Este, além de incluir marcas de produtos complementares, inclui também uma marca que concorre diretamente com as máquinas Guimadira, uma marca chinesa designada de YSD.

A ADIRA tem de desenvolver esforços ao nível do fortalecimento da relação com o distribuidor PT Tecno Mesin, utilizando estratégias como as visitas à sede, o envio de material de comunicação e a atualização e envio de *newsletters*. A ADIRA deve ser capaz de demonstrar preocupação e interesse pelo distribuidor, envolvendo-o numa relação recíproca de interações. Como objetivo

final, pretende-se aumentar o valor da marca para o crescimento e desenvolvimento do distribuidor.

6.2.3. Promoção

O modo como uma empresa comunica o seu produto no mercado deve ser alvo de um estudo aprofundado para que a estratégia definida esteja de acordo com as características e necessidades que o país demonstra. Centrar os benefícios propostos pelas variáveis do marketing *mix* é uma das principais missões da comunicação. O aumento do ambiente concorrencial e a necessidade de comunicar o produto certo para a satisfazer as necessidades dos consumidores, tornam o processo de comunicação cada vez mais importante e fundamental num ambiente internacional (Brito e Lencastre, 2014).

A estrutura de comunicação ADIRA é desenvolvida de forma standardizada para os diferentes países. As responsabilidades de marketing estão divididas entre o país doméstico e o país alvo, a Indonésia. A definição das ferramentas de marketing a utilizar é desenvolvida pelo departamento de marketing interno, que depois distribui e envia para os diferentes agentes internacionais as propostas finais.

No entanto, o parceiro local tem uma importância fundamental para o sucesso da estratégia de comunicação no país, uma vez que este desenvolve, talvez, a ferramenta mais eficaz para os produtos ADIRA, a venda pessoal. Esta é a ferramenta mais individualizada do *mix* de promoção e é especialmente importante no caso de bens complexos, de elevado valor unitário e com elementos de customização final (Brito e Lencastre, 2014).

O desenvolvimento de meios de comunicação maioritariamente transversais aos diferentes países torna o processo de marketing standardizado e simplificado. No entanto, é importante compreender até que ponto esta

estratégia deve ser implementada e a partir de que ponto se deve adaptar as ferramentas de marketing ao mercado local. Em países europeus e desenvolvidos, a utilização da imagem da bailarina para representar a flexibilidade e precisão dos movimentos das máquinas, ilustrada na figura 15, é bem aceita e compreendida pelos mercados. No entanto, o mesmo não acontece nos mercados asiáticos, que não entendem o uso da imagem de uma mulher para representar máquinas-ferramentas para a conformação da chapa metálica.



Figura 18: Flyer bailarina ADIRA.

Fonte: ADIRA

O investimento em ferramentas de comunicação e o desenvolvimento da estrutura, *layout* e *design* das mesmas, tem um elevado valor nos mercados asiáticos. Deste modo, a ADIRA tem de ser capaz de responder a esta necessidade, de forma a obter, com sucesso, os resultados e objetivos definidos no presente plano.

Ação 1 - Visita à Indonésia

A venda pessoal, como já referido, é uma das ferramentas mais importantes a desenvolver para a obtenção dos resultados esperados. É neste tipo de promoção que o distribuidor local tem uma maior responsabilidade, uma vez que leva a cabo as atividades de prospeção e angariação de clientes.

O crescimento da marca ADIRA no mercado da Indonésia requer um investimento sólido no fortalecimento da relação de longo prazo com o

distribuidor e na prospeção e conhecimento de clientes chave. Deste modo, a visita ao país externo assentaria em dois principais objetivos:

- Utilização da ferramenta de relações públicas, direcionando os esforços de comunicação para o parceiro na Indonésia. Desta forma, pretende-se demonstrar o interesse da ADIRA na relação com o distribuidor PT Tecno Mesin e na vontade de criar relações pessoais e fortes entre as duas entidades.
- Acompanhar o distribuidor em visitas a clientes chave, de modo a criar uma relação mais próxima entre o cliente final e a ADIRA e a apoiar e sugerir práticas e técnicas de angariação de clientes ao parceiro.

Esta ação é crucial ao sucesso da atividade da empresa no mercado da Indonésia. Como já foi dito, o cidadão e negociante indonésio acredita que uma relação comercial deve ser precedida do estabelecimento de uma relação pessoal de confiança. Esta filosofia é válida tanto para a relação que a ADIRA deve desenvolver com o parceiro, como para a relação que se deve criar com clientes chave neste mercado.

Ação 2 - Desenvolvimento e distribuição de material de publicidade

A presente ação assentaria no desenvolvimento de material de publicidade adaptado à cultura do mercado da Indonésia. A proposta passaria por se desenvolver uma nova imagem que viria a substituir a bailarina na capa dos *flyers* das máquinas.

Esta ferramenta de comunicação é muito útil quando se pretende atingir diversos públicos com um custo de contacto reduzido. O material produzido é adquirido em grande quantidade e enviado para diferentes mercados, apenas se diferenciando na língua em que é desenvolvido. Deste modo, a organização

consegue aproveitar economias de escala e rentabilizar os seus esforços de marketing.

A ação proposta no presente plano diverge um pouco da estratégia já existente, definindo uma pequena adaptação ao modo como a ferramenta é desenhada. Não obstante, o custo da nova composição é diminuto, uma vez que apenas requer a alteração da imagem de capa e a ferramenta pode permitir o aproveitamento de economias de escala se for utilizada de forma indiscriminada em mercados no continente asiático.

O objetivo final seria o desenvolvimento de material de comunicação adequado ao mercado da Indonésia e a promoção das máquinas ADIRA de modo estético e elegante.

Ação 3 – Campanha com vídeos promocionais

A publicidade através de vídeos promocionais deve ser desenvolvida por empresas a atuar na indústria metalomecânica. Não só porque dá a oportunidade ao cliente final de ver a máquina através de diferentes ângulos, mas também porque demonstra a inovação, a qualidade e elegância da marca que a promove. Esta ferramenta de comunicação, mais do que dar a conhecer o produto, posiciona a marca produtora num segmento topo de gama ao nível das melhores empresas mundiais.

A principal vantagem dos vídeos promocionais assenta no facto de poderem ser totalmente standardizados. Tendo em conta o tipo de produtos vendidos pela ADIRA e as suas similaridades ao longo dos cinco continentes, esta campanha não seria apenas para o mercado da Indonésia mas para o mundo inteiro. Outra vantagem desta ferramenta reside no facto do custo de contacto ser muito reduzido, uma vez que se dilui ao longo dos sessenta mercados internacionais onde a ADIRA atua.

Além disso, esta ferramenta de comunicação já existe dentro da empresa, no entanto está pouco desenvolvida e a maioria dos vídeos existentes já estão desatualizados. Com esta ação pretende-se valorizar os vídeos promocionais na sua estratégia de marketing, dando lugar de destaque à sua implementação e incrementando a sua utilização em diversos países internacionais, como no mercado da Indonésia.

Os vídeos promocionais desenvolvidos devem ser partilhados no *youtube* e nas diferentes redes sociais, dando a conhecer cada máquina e as suas vantagens e qualidades. A ação deve ser feita ao longo de um determinado período de tempo. Ou seja, deve-se carregar nas plataformas sociais um vídeo por semana, criando interesse e ansiedade para a visualização de novos vídeos. No final, a ADIRA deverá atualizar o seu *website* com os vídeos promocionais e enviá-los para os quase 60 agentes e distribuidores espalhados pelo mundo.

O resultado desta campanha, apesar de ser dificilmente mensurável, traduzir-se-ia num posicionamento dos produtos ADIRA como máquinas de excelência, inovação e qualidade. Além disso, impulsionaria o reconhecimento da própria marca, acrescentando-lhe valor e colocando-a ao nível da concorrência topo de gama.

Ação 4 - Social Media e Website

Nos dias de hoje, é crucial para a sobrevivência de uma empresa estar presente no mercado através do marketing direto. Este permite a interatividade direta com os clientes ou potenciais parceiros da organização. “Quanto mais não seja por uma questão de imagem, ter um *site* na internet não é mais uma opção, é uma obrigação” (Brito e Lencastre, p. 190, 2014).

A ADIRA deve apostar nos meios digitais para conseguir passar a sua mensagem, a inovação das suas máquinas e a qualidade dos seus colaboradores. Para tal, é necessário distinguir três ações distintas a desenvolver:

1. Apostar nas redes sociais, como o *facebook* ou *linkedin*, para promover as suas iniciativas e os seus produtos;
2. Melhorar a plataforma do *website*, tonando-a mais atual e de fácil utilização. É crucial que esta plataforma seja monitorizada e atualizada continuamente, de modo a não passar informações erradas ou ultrapassadas a quem visita o site.
3. Por último, é imperativo acordar com o parceiro ADIRA na Indonésia a integração da marca e dos produtos no seu *website*.

O enfoque desta última ação é crucial para o crescimento das vendas ADIRA no país, no entanto, é também a maior barreira a ser ultrapassada. Uma vez que a relação com o distribuidor ainda está em fase de desenvolvimento, este não se disponibilizou ainda a integrar o portefólio no seu *website*. Os custos de marketing desta ação são reduzidos, dado que o material de comunicação já existe, no entanto, a não comparência dos produtos ADIRA no *website* do parceiro na Indonésia é um entrave à conquista e penetração neste mercado.

Ação 5 - *Showroom* Indonésia

Com um portefólio de produtos com elevada complexidade, valor unitário e dimensão, existe um acréscimo de importância da ferramenta de comunicação no ponto de venda. A possibilidade de o cliente final visualizar e interagir fisicamente com a máquina pode despoletar as vendas de máquinas ADIRA no mercado da Indonésia e em mercados vizinhos.

A ação proposta neste ponto assenta na implementação de um *showroom* de máquinas ADIRA nas instalações do distribuidor local na Indonésia. O

objetivo prende-se com a aproximação do produto ao cliente final, criando um local onde podem avaliar e analisar a decisão de compra. Esta plataforma serviria também para aproximar outros clientes ou parceiros asiáticos interessados nas máquinas ADIRA, aproveitando a proximidade geográfica do país com outros mercados estratégicos.

A implementação desta plataforma estaria dependente da vontade do parceiro e do modo de como a negociação se desenvolveria.

Ação 6 - Feira Internacional - “Machine Tool Indonesia 2015”

As feiras internacionais são uma ferramenta de comunicação fulcral na definição do marketing B2B. Estas servem como principal veículo para as empresas internacionais venderem os seus produtos, alcançarem potenciais clientes, contactarem e avaliarem possíveis agentes ou distribuidores e comunicarem em países estratégicos (Cateora, Gilly e Graham, 2013). A integração neste tipo de eventos serve também para se aprofundar os conhecimentos acerca do ambiente competitivo e das marcas a atuar no mercado.

A presença das máquinas ADIRA, por intermédio do distribuidor PT Tecno Mesin, na feira “Machine Tool Indonesia 2015”, é essencial para que a marca ganhe força e reconhecimento na indústria. Devem ser feitos todos os esforços para que esta ação seja levada a cabo e para que marque presença na feira de máquinas-ferramentas mais importante do país.

A sua estratégia de marketing deve ser desenvolvida de modo alinhado com a integração da comunicação de marketing. Ou seja, devem ser utilizadas as ferramentas adequadas, nos momentos certos, para que os elementos de comunicação do marketing mix, elaborados em sinergia, resultem em valor acrescentado e rentabilidade para a empresa. De notar que o fortalecimento da

relação com o distribuidor na Indonésia é um ponto essencial ao desenvolvimento e implementação das ações de marketing localmente.

6.2.4. Preço

A política de preços definida para os diferentes mercados internacionais pode criar uma vantagem competitiva em relação a outras marcas concorrenciais. A estratégia de marketing está dependente dos problemas e das variáveis relacionadas com a definição dos preços no mercado externo. No entanto, empresas com um conhecimento claro sobre a delineação das políticas de preços nos mercados podem optar por estabelecer preços de forma indiscriminada nos diferentes países onde atuam (Cateora, Gilly e Graham, 2013).

A ADIRA, que atua na indústria metalomecânica de venda de máquinas-ferramentas, define o preço de cada produto com base numa lista de preços *standard* para todo o mundo. Nestas listas, estão descritos os preços das configurações básicas de cada máquina e os preços de todos os equipamentos opcionais que podem integrar a estrutura final selecionada. A política de preços é desenvolvida de modo indiscriminado ao longo dos quase sessenta países onde se encontra presente.

No entanto, uma vez que a organização recorre a agentes e distribuidores como meio de entrar num mercado internacional, esta não tem controlo total sobre os preços finais praticados em cada mercado. Sobre o preço de lista, o agente e distribuidor ADIRA tem uma percentagem de desconto fixa que esse pode utilizar consoante a sua vontade. Ou seja, esta empresa recebe quase sempre a mesma percentagem do valor total da máquina, apesar do preço de venda final ser definido pelo parceiro local.

Uma vez a atuar em mercados internacionais, existem custos de exportação que são tidos em conta na definição das condições de venda. O escalonamento

de preços, devido a tarifas, custos de transporte, inflação ou variação de taxas de câmbio, são resultado da exportação de produtos de um país para outro (Cateora, Gilly e Graham, 2013). Para que cada negócio seja acordado de modo satisfatório e claro para ambas as partes, a cotação de preço de cada máquina é enviada com um documento que define os termos e condições da venda. Aí estão assentes:

- Os *incoterms* ou termos comerciais de venda, nomeadamente, a venda de uma máquina ADIRA é *ex-works* ou FOB.
- A definição dos termos de pagamento, ou seja, uma percentagem do valor é paga no momento da emissão da ordem de compra e a restante com a emissão da letra de crédito.
- Os restringimentos de propriedade, uma vez que a máquina é propriedade da ADIRA até recebimento do valor total definido.
- A validade e termos de garantia da máquina;
- A exoneração de custos de transporte e descarga da máquina.
- A validade da proposta.

No mercado da Indonésia, as políticas de preços que vigoram são as mesmas que noutros países, como na Índia ou na Alemanha. Ou seja, o distribuidor PT Tecno Mesin tem um valor fixo de desconto sobre o preço final de tabela para cada cotação. Ao mesmo tempo, as condições de venda assentam numa política de preços semelhantes àquelas descritas.

Como estratégia de venda, as primeiras duas máquinas ADIRA a penetrar na Indonésia foram vendidas sob condições diferente daquelas que são *standard*. Apenas foi feito o pagamento da primeira prestação das máquinas e o restante valor foi assegurado pela empresa mãe do distribuidor. A estratégia de preço definida na venda das duas máquinas fracassou, uma vez que o pagamento de uma ainda está pendente. É por situações como estas que a venda de máquinas ADIRA deve ser feita de acordo com as condições pré-estabelecidas para os

mercados internacionais e deve ser, então, a estratégia definida para atuação no mercado da Indonésia.

6.3. Modo de Entrada

A estratégia de entrada de uma empresa num mercado internacional está diretamente relacionada com o capital inicial de investimento definido para o mercado alvo. O investimento que uma empresa adota aquando da definição do modo de entrada influencia o risco, controlo e retorno de cada opção no mercado internacional. Deste modo, a decisão final deve ser assente no estudo prévio acerca das características e necessidades de mercado e das suas condições de distribuição.

A estratégia de entrada ADIRA em mercados internacionais é definida de forma estandardizada ao longo dos diferentes mercados. Esta permite o aproveitamento de economias de escala, uma vez que se utiliza a mesma estrutura de entrada e distribuição ao longo dos cinco continentes.

Na Indonésia, tal como na maioria dos países onde a empresa está presente, o modo de entrada assenta na exportação direta, ou seja, no desenvolvimento de uma relação estreita com um agente ou distribuidor. Este atua como departamento de vendas e de serviço técnico no mercado internacional, dando apoio e impulsionando o crescimento da marca. A quantia de investimento deste modo de entrada é baixa e resulta num baixo controlo e retorno da atividade em troca de um baixo risco de mercado. O distribuidor PT Tecno Mesin armazena o produto ADIRA para venda futura, e tem liberdade para angariar clientes e definir o preço final oferecido. Ao mesmo tempo, o departamento comercial interno tem a responsabilidade de apoiar e prestar informações que impulsionem a venda das máquinas na Indonésia.

A organização deve concentrar os seus esforços no desenvolvimento e fortalecimento da sua relação com o distribuidor local, alocando um gestor de mercado de excelência, capaz de suprir todas as necessidades existentes com a máxima rapidez. O desenvolvimento de soluções customizadas para este mercado deve, do mesmo modo, estar no topo das prioridades do departamento de engenharia e inovação. Se as ações descritas no presente plano forem desenvolvidas de forma correta, a ADIRA será capaz de dar a conhecer as suas principais vantagens competitivas, a sua inovação permanente, a qualidade de excelência dos seus produtos e os seus preços competitivos.

7. Desenvolvimento do Plano de Marketing

Nesta fase do plano de marketing internacional desenvolve-se a estratégia de implementação das ações para o mercado da Indonésia. O planeamento específico estabelece o que deve ser feito, por quem, como e quando (Cateora, Gilly e Graham, 2013). São desenvolvidas linhas orientadoras que guiam a empresa sobre as despesas decorrentes da implementação do plano de marketing e sobre o cronograma de atividades que deve ser seguido.

7.1. Cronograma

O cronograma para a implementação do plano de marketing internacional deve servir de ferramenta operacional para as diversas etapas do processo. Através do calendário definido na figura 19 a empresa poderá implementar e acompanhar as diferentes ações, desde o momento do seu início e até ao momento em que devem ser concluídas.

		2015											
		Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro			
Ação	Etapas												
1- Visita à Indonésia	Marcação da Viagem												
	Estadia da Viagem												
2- Desenvolvimento e distribuição de Publicidade	Composição e impressão de Flyers												
	Envio do material de comunicação												
	Envio dos flyers para a feira Internacional												
3 - Campanha com videos promocionais	Composição do video												
	Realização das filmagens												
	Montagem da publicidade												
	Divulgação através do youtube												
4 -Social Media e Websites	Gestão do canal LinkedIn												
	Gestão do canal facebook												
	Comunicação no Website ADIRA												
	Comunicação no website PT Tecno												
5 - Showroom Indonésia	Transporte das máquinas												
	Decoração do espaço												
	Demonstração das máquinas												
6 - "Machine Tool Indonesia" Feira Internacional	Aluguer do espaço - 20 m2												
	Transporte das máquinas para a feira												
	Envio de material de comunicação - flyers												
	Apresentação da marca ADIRA na Feira												

Figura 19: Cronograma actividades

7.2. Orçamento

As diversas ações definidas no desenvolvimento do plano de marketing internacional devem ser acompanhadas de uma previsão orçamental sobre os seus custos. A delineação das estimativas de custo foram trabalhadas com base em ações anteriores já desenvolvidas na empresa ou cotações recebidas de empresas prestadoras de serviços. Esta ferramenta permite dotar a ADIRA de conhecimento acerca dos gastos de implementação do plano de marketing.

Ação	Descrição		Valor total
1- Visita à Indonésia bianual	Custos de voo	Viagem de ida e volta	1 200 €
	Hotel	4 noites	280 €
	Gastos diários	5 dias de estadia	300 €
Custo total da ação 1			3 560 €
2- Desenvolvimento e distribuição de Publicidade	Composição e impressão de Flyers (rubricas de 600 un.)	3600 flyers de 6 tipos de máquinas	600 €
	Envio para Indonésia	39 €/kg	1 050 €
Custo total da ação 2			1 650 €
3 - Campanha com videos promocionais	Capital Humano ADIRA	-	inquantificável
	Realização e Composição dos videos	Trabalhador independente	2 000 €
	Divulgação através do youtube	canal ADIRA	gratuito
Custo total da ação 3			2 000 €
4 -Social Media e Websites	Gestão do canal Linkedin	canal ADIRA	gratuito
	Gestão do canal facebook	canal ADIRA	gratuito
	Comunicação no Website ADIRA	Divulgação de presença na Indonésia	gratuito
	Comunicação no website PT Tecno	Divulgação da marca pelo distribuidor	gratuito
Custo total da ação 4			0 €
5 - Showroom Indonésia	Transporte das máquinas	Custos referentes ao distribuidor	0 €
	Decoração do stand	Material de comunicação ADIRA	300 €
Custo total da ação 5			0 €
6 - "Machine Tool Indonésia"	Transporte das máquinas para feira	Custos referentes ao distribuidor	0 €
	Aluguer do espaço - 20 m2	Custos repartidos com distribuidor	3 120 €
	Envio de material de comunicação - flyers	39 €/kg	750 €
Custo total da ação 6			3 870 €
Custo Total da implementação do Plano de Marketing Internacional			11 080 €

Figura 20: Orçamento das ações

8. Implementação, Controlo e Plano de Contingência

O processo de planeamento não termina no desenvolvimento das atividades específicas de marketing. Requer o desenvolvimento de ferramentas que permitam analisar a sua performance ao longo do tempo. Deste modo, é necessário definir um plano de controlo e avaliação para cada etapa e um plano de contingência.

8.1. Plano de Controlo e Avaliação

O plano de controlo e análise dos resultados é uma ferramenta que permite definir as etapas chave de cada ação e o impacto da mesma no alcance dos objetivos propostos. A ADIRA deve monitorizar continuamente a implementação do plano de marketing internacional na Indonésia de modo a conseguir absorver todas as vantagens da sua execução. O controlo e avaliação das atividades pode aumentar o sucesso do plano de marketing internacional (Cateora, Gilly e Graham, 2013). Na figura 21 pode-se ver a definição dos momentos de controlo e o critério de avaliação para cada etapa.

Ação	Etapas	Data de controlo	Critério de Avaliação
1- Visita à Indonésia	Marcação da Viagem - Julho	1ª semana de Junho	Verificação da marcação da viagem.
	Estadia da Viagem - Julho	2ª semana de Julho	Análise dos resultados e clientes angariados.
	Marcação da Viagem - Dezembro	1ª semana de Novembro	Verificação da marcação da viagem.
	Estadia da Viagem - Dezembro	1ª semana de Dezembro	Avaliação de resultados.
2- Desenvolvimento e distribuição de Publicidade	Composição e impressão de Flyers	1ª semana de Maio	Verificar se design final está de acordo com o requerido.
	Envio do material de comunicação	3ª semana de Junho	Rastreio da encomenda.
3 - Campanha com videos promocionais	Composição do video	3ª semana de Abril e 2ª semana de Maio	Verificar estruturação adequada e comparência de características únicas.
	Realização das filmagens	3ª semana de Maio e 2ª semana de Junho	Verificar máquinas e seu estado.
	Montagem da publicidade	4ª semana de Junho	Avaliação de video final.
	Divulgação através do youtube	Bimensal	Avaliação do nº de visualizações, partilhas e gostos.

4 - Social Media e Websites	Gestão do canal LinkedIn	Mensal	Avaliação das visualizações de perfil e ações realizadas.
	Gestão do canal facebook	Mensal	Verificação de partilhas, gostos e comentários.
	Comunicação no Website ADIRA	Mensal	Verificações das atualizações necessárias.
	Comunicação no website PT Tecno	Mensal	Verificação da informação presente.
5 - Showroom Indonésia	Transporte das máquinas	Semanalmente em Junho	Acompanhamento do processo.
	Decoração do espaço	1ª Semana de Julho	Avaliação do design.
	Demonstração das máquinas	De dois em dois meses	Requisitar fotos do espaço.
6 - "Machine Tool Indonesia" Feira Internacional	Aluguer do espaço - 20 m2	2ª semana de Agosto	Confirmação de aluguer.
	Transporte das máquinas para a feira	4ª semana de Novembro	Acompanhamento do processo.
	Envio de material de comunicação - flyers	2ª semana de Novembro	Rastreio da encomenda
	Apresentação da marca ADIRA na Feira	2 a 5 de Dezembro	Aferir grau de satisfação dos clientes e nível de reconhecimento da marca

Figura 21: Plano de controlo e avaliação

8.2. Plano de Contingência

Após a definição dos momentos de controlo que devem ser implementados nas atividades de marketing, importa definir um plano de contingência como prevenção do insucesso da estratégia internacional. Este funciona como estratégia alternativa, no caso dos objetivos traçados não serem possíveis de alcançar através da implementação plano de marketing internacional previamente definido.

O surgimento de elementos imprevistos externos à empresa podem constituir um impedimento ao sucesso da ADIRA no mercado da Indonésia. Deste modo, é importante antecipar os principais fatores que levariam ao fracasso do crescimento das vendas neste mercado:

1. O parceiro na Indonésia não se envolver de modo alinhado com os objetivos definidos pela ADIRA;

2. Imprevistos no que toca aos elementos do ambiente envolvente do mercado indonésio.

Deve-se então desenvolver um plano de contingência que pondere o modo de resposta da ADIRA caso os pontos descritos aconteçam.

Na eventual hipótese do parceiro distribuidor na Indonésia não ser capaz de apoiar a empresa a alcançar os seus objetivos, mostrando pouco interesse nas ações descritas para o plano de marketing, uma de duas ações deve ser tomada.

A primeira opção assenta no desenvolvimento de um novo plano de ações direcionadas para atividades de marketing relacional. Como já foi dito, o distribuidor indonésio não pode ser apenas visto como um parceiro de negócios, mas também como um parceiro de longo prazo com quem se deve criar uma relação próxima. Deste modo, a ADIRA deve apostar no estabelecimento de uma relação forte e de confiança com a PT Tecno Mesin, através de visitas mais frequentes ou do aumento do apoio dado pelo gestor de mercado.

No caso das ações de marketing relacional não surtirem o efeito esperado, a ADIRA deverá iniciar uma prospeção do mercado da Indonésia para encontrar um novo parceiro, cortando relações com o já definido. Esta ação deve ser levada a cabo em última instância, uma vez que é mais dispendioso investir numa nova relação do que manter uma já existente.

No que toca a acontecimentos imprevisíveis na envolvente de mercado, o plano de contingência deve assentar no desenvolvimento de uma análise PESTEL atualizada, integrando os novos elementos na definição da estratégia. A ADIRA deve ser capaz de acompanhar os diferentes acontecimentos políticos, económicos, tecnológicos ou ambientais, de modo a conseguir responder de forma rápida e adequada às alterações no mercado.

9. Conclusão

9.1. Síntese e Principais Contributos

Uma empresa que pretenda obter resultados crescentes na sua atividade tem de ser capaz de olhar para a internacionalização como uma ação indispensável para o alcance dos seus objetivos. Com um mercado cada vez mais global, é crucial para o sucesso da estratégia de marketing internacional compreender o ambiente envolvente de mercado e os clientes que o integram. Deste modo, uma empresa tem de saber definir até que ponto deve atuar de forma global, e a partir de que ponto deve adaptar o marketing *mix* ao local em que estará inserido.

O presente plano deve servir como ferramenta de apoio ao desenvolvimento das atividades da marca ADIRA na Indonésia. Numa análise inicial, foi possível compreender o modo como a organização estrutura as suas atividades, analisar os resultados que obtém e entender os processos da cadeia de valor que criam vantagens competitivas para a marca. Foi também desenvolvida uma análise ao ambiente de mercado da Indonésia através de uma análise PESTEL, da concorrência e dos consumidores. As informações obtidas nas análises precedentes permitiram desenvolver uma análise SWOT e definir os objetivos e estratégia de marketing para as atividades ADIRA na Indonésia.

A segunda etapa do desenvolvimento do plano de marketing consistiu na definição dos segmentos chave a atingir e do modo como a marca se deve posicionar no mercado. Nesta secção, definiram-se as principais vantagens competitivas dos produtos e da marca ADIRA, dando ênfase ao destaque da ótima relação qualidade preço e da elevada diversidade de linhas de máquinas. Além disso, desenvolveu-se uma análise aos quatro elementos do marketing *mix* da organização e ao modo como devem ser adaptados à realidade da Indonésia.

Numa terceira etapa procedeu-se à definição do modo de entrada no mercado, à calendarização do cronograma de atividades e à orçamentação das mesmas. O resultado do planeamento das ações deverá servir como linha orientadora no desenrolar das atividades negociais com o parceiro ADIRA e no desenvolvimento da estratégia de marketing na Indonésia.

Numa fase final, sugeriu-se um plano de avaliação dos resultados e controlo das ações, de modo a que a ADIRA possa analisar continuamente a performance real da implementação da estratégia de marketing. Foi também desenvolvido um breve plano de contingência que permitiu a distinção das principais barreiras ao sucesso da ADIRA na Indonésia. O modo como se desenvolve a relação com o parceiro internacional e os acontecimentos imprevisíveis da envolvente de mercado são dois pontos-chave que influenciam o alcance dos objetivos definidos para a Indonésia.

A conclusão que se pode retirar pelo desenvolvimento do plano de marketing internacional assenta na importância da relação entre a ADIRA e o parceiro na Indonésia, a PT Tecno Mesin. O fortalecimento desta relação facilitará a implementação das ações de marketing e aproximará os clientes à marca ADIRA. Conclui-se portanto que é necessário investir em ações que suscitem a criação de uma rede de contactos, como a presença na maior feira internacional em Jacarta e a visita a clientes-chave no país.

A ADIRA é uma empresa internacional que está presente em quase sessenta países e que sempre olhou para os mercados externos como um meio para se desenvolver e obter resultados crescentes ano após ano. A Indonésia é um país asiático emergente que aposta no crescimento e desenvolvimento da economia e da sua sociedade. A decisão de internacionalizar a marca para a Indonésia e penetrar o mercado com os seus produtos vai de encontro com a estratégia de internacionalização e expansão além fronteira definida pela ADIRA.

9.2. Limitações e Pistas para Investigações Futuras

Ao longo do desenvolvimento do presente estudo, foram surgindo barreiras e lacunas na realização do plano de marketing internacional. A obtenção de informação adequada acerca da envolvente do mercado da Indonésia foi uma das principais dificuldades. De modo a concluir da forma mais completa possível a análise PESTEL, foi necessário acompanhar diferentes notícias e relatórios publicados *online*.

Uma outra limitação ao desenvolvimento do plano de marketing foi a compreensão e avaliação dos diferentes modos de entrada, definidos pelos principais concorrentes. A obtenção de mais informação sobre as atividades concorrenciais na Indonésia poderiam suprir a ADIRA de conhecimento prévio e vantagens competitivas sobre a melhor forma de atuação no mercado internacional.

Por último, a definição detalhada de determinadas ações de comunicação de marketing, como a preparação da feira internacional, não foi possível devido à falta de tempo na realização do relatório de estágio.

O marketing B2B é uma área pouco estudada, quando comparada com outros temas do marketing B2C. Esta escassez de investigação científica destaca-se como uma oportunidade para investigações futuras nesta área. Os resultados reais sobre eficácia das ferramentas de comunicação do marketing no mercado B2B ainda são escassos. Por esse motivo, um estudo que analise o retorno do investimento em ações de comunicação de marketing em termos de resultados quantitativos seria de extrema utilidade para uma empresa industrial que pretenda crescer e expandir-se num mercado internacional, e para o meio académico.

10. Bibliografia

AICEP, 2014. *Indonésia – Guia prático de acesso ao mercado*. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=57>

Brito, M. C. & Lencastre, P., 2000. *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo.

Brito, C. M. e Lencastre, P., 2014. *Os Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cateora, P. R., Gilly, M. C. e Graham, J. L., 2013. *International marketing*. 16th ed. New York: Mcgraw-Hill Irwin.

Dockalikova, I. & Klozikova, J. 2014. MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTEL Analysis criteria.

Doole, I. & Lowe, R. 2008. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (5th ed.). capítulo 1

Doole, I., & Lowe, R. 2012. *International marketing strategy* (6th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.

French, S., 2009. *Action research for practicing managers*. Journal of Management Development, vol. 8, 3: 187-204.

Hollensen, S. 2007. *Global Marketing*. (4th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education limited.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2005. *The A to Z of management concepts and models*". London: Thorogood Publishing.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall

LaPlaca, P. J. 1997. *Contributions to Marketing Theory and Practice from Industrial Marketing Management*. Journal of Business Research, 38: 179-198.

Lee, K. C., Lee, H., Lee, N. & Lim, J., 2013. *An agent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms*. Industrial Marketing Management, 42: 552-563.

McDonald, M., 2006. *Strategic Marketing Planning: Theory and Practice*. The Marketing Review, 6: 375-418.

McDonald, M. & Wilson, H. 2011. *Marketing Plans* (7th ed.). United Kingdom: Wiley.

Peters, L. D., Pressey, A. D., Vanharanta, M. & Johnston, W. J. 2013. *Theoretical developments in industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives*. Industrial Marketing Management, 42: 275-282.

Reason, P., e Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London: Sage.

Relatório de gestão, 2013. ADIRA Metal Forming Solutions SA.

Em suporte eletrônico

- Asian [Development](http://www.adb.org/sites/default/files/publication/43030/ki2014_0.pdf) Bank, 2014. *Key indicators for Asia and the Pacific 2014 (45th ed.)* http://www.adb.org/sites/default/files/publication/43030/ki2014_0.pdf
- Hague, P. & [Powell](https://www.b2binternational.com/publications/sme-advertising-promotion/), M. *SME advertising promotion*. B2Binternational.com. <https://www.b2binternational.com/publications/sme-advertising-promotion/>, Março, 2015.

- [Savethechildren.net](https://everyone.savethechildren.net/sites/everyone.savethechildren.net/files/Indonesias%20progress%20on%20the%202015_July2013.pdf). *Indonesia's progress on the 2015 Millennium Development Goals*, 2013.
https://everyone.savethechildren.net/sites/everyone.savethechildren.net/files/Indonesias%20progress%20on%20the%202015_July2013.pdf
- World [Bank](http://www.worldbank.org) Indonesia. *Climate Change, Environment and Forestry Activities*, Novembro de 2011.
<http://siteresources.worldbank.org/EASTASIAPACIFICEXT/Resources/WB-Indonesia-Environment-Engagements.pdf>
- <http://ourworld.unu.edu/en/green-economy-transition-in-indonesia>, Março de 2015.
- <http://www.unep.org/greeneconomy/AdvisoryServices/Indonesia/tabid/56278/Default.aspx>, Março de 2015.