



André Manuel da Cunha Machado

Contributos para a Estratégia de Internacionalização no Reino Unido: O caso do Grupo ADA e o Mercado de Dispositivos Médicos



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

André Manuel da Cunha Machado

Contributos para a Estratégia de Internacionalização no Reino Unido: O caso do Grupo ADA e o Mercado de Dispositivos Médicos

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Joaquim Silva e
Professor Doutor Nuno Marques

julho de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Para a elaboração deste relatório foram necessárias várias pessoas e apenas com a contribuição das mesmas foi possível terminar este documento, pelo que as minhas primeiras palavras são, pois, de agradecimento reconhecido para todos os envolvidos.

Primeiramente, um agradecimento especial aos meus pais, por todo o apoio e suporte incansável ao longo deste percurso académico e à celebração de mais um capítulo fechado com sucesso nesta caminhada, sem dúvida que foram a pedra basilar.

Aos meus orientadores, Professor Nuno Marques e professor Joaquim Silva, por toda a paciência, disponibilidade, orientação, recomendações, ensinamentos e principalmente motivação nos momentos mais complicados, foram uma ajuda preciosa nesta jornada.

Ao meu orientador de estágio no Grupo ADA, Mário Balbeira, a toda a administração e colegas de trabalho que me deram todo o suporte, ajuda, motivação e que me acolheram como um da família desde o primeiro dia que entrei na empresa, foram peças fundamentais e uma ajuda enorme no desenvolvimento deste estágio.

À Escola de Economia e Gestão e à Universidade do Minho por me terem proporcionado os melhores anos da minha vida como estudante desta prestigiada instituição e por terem contribuído para a pessoa que sou hoje, entrei como um miúdo e saiu como um homem, com uma bagagem enorme nas costas e pronto a abraçar os desafios que surjam no futuro.

Por fim, mas não menos importante, aos meus amigos e colegas de curso, ao meu colega de casa, a todos aqueles que partilharam comigo estes anos que são viagem, fizeram parte desta história e foram sempre um suporte e ajuda enorme para a conclusão desta etapa.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Este trabalho consistiu na elaboração do Relatório Final de Estágio, realizado como parte integrante e concludente do Mestrado em Negócios Internacionais pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. O referente Estágio desenvolveu-se na Albino Dias de Andrade S.A, situada em Paços de Ferreira e denominada de Grupo ADA, com a duração de 6 meses, entre setembro de 2021 e março de 2022.

Tem como objetivo a apresentação de várias soluções e como essas se poderão desenvolver e realizar, perante a problemática apresentada pela empresa, na sua internalização referida no mercado do Reino Unido.

O presente relatório e a problemática de estudo está diretamente relacionada com a globalização e a forma como as empresas olham para a sua internacionalização hoje em dia. Atualmente, a decisão estratégica de se internacionalizar é decorrente não só de estímulos externos como motivações internas e que carecem de um plano estratégico bem estruturado, pensado e planeado, pelo que este relatório incidirá sobre os pontos mais fulcrais na estratégia de internacionalização do Grupo ADA e da definição de uma estratégia clara que permita a consecução dos objetivos desejados, mediante uma implementação efetiva das propostas expostas pelo autor do relatório.

Este relatório contempla a problemática e os objetivos apresentados pela gestão da empresa e as respetivas motivações da ADA para a prossecução da mesma, seguindo-se um diagnóstico do mercado do Reino Unido e das suas especificidades e por fim um contexto organizacional, o diagnóstico e as propostas/contribuições para a estratégia da empresa e o tratamento da questão principal.

Palavras-chave: Internacionalização; Gestão Estratégica; Motivações para a Internacionalização; Dispositivos Médicos; Reino Unido

Abstract

This work consisted on the preparation of the Final Internship Report, carried out as an integral and conclusive part of the Master's Degree in International Business by the School of Economics and Management of the University of Minho. The internship was developed at Albino Dias de Andrade S.A, located in Paços de Ferreira and commonly known as Grupo ADA, with a duration of 6 months, between September 2021 and March 2022.

It aims to present several solutions and how these can be developed and realised, given the problem presented by the company in its internalisation process to the UK market.

This report and the study problem are directly related to globalisation and the way companies look at their internationalisation today. Currently, the strategic decision to internationalise is due not only to external stimulations but also to internal motivations that require a well-structured, thought-out and planned strategic plan, so this report will focus on the most central points in the internationalisation strategy of the ADA Group and the definition of a clear strategy that allows the achievement of the desired objectives, through an effective implementation of the proposals set out by the author of the report.

This report covers the issues and objectives presented by the company's management and ADA's respective motivations for pursuing them, followed by a diagnosis of the UK market and its specificities and finally an organisational context, the diagnosis and proposals/contributions to the company's strategy and the treatment of the main question.

Keywords: Internationalisation; Strategic Management; Motivations for Internationalisation; Medical Devices; United Kingdom

Índice

1. Introdução	1
1.1 Contextualização do Estágio	1
1.2 Objetivos do Estágio	3
1.3 Apresentação da Empresa	5
1.4 Estrutura da Investigação	8
1.5 Metodologia	10
2. Enquadramento Teórico	11
2.1 Internacionalização	11
2.2 Motivações para a Internacionalização	16
3. Diagnóstico do mercado do Reino Unido	21
3.1. O mercado de dispositivos médicos no Reino Unido	21
3.2. O Brexit e as relações comerciais entre a Europa e o Reino Unido	23
3.3. Funcionamento dos Concursos Públicos (NHS Procurement)	26
3.4. Aquisição de bens por parte do NHS:	27
3.5. Concorrência nos Concursos Públicos	28
3.6. Benefícios dos contratos com a NHS Supply Chain:	29
3.7. Condições para a venda de dispositivos médicos no Reino Unido	30
4. Contexto Organizacional, Diagnóstico e Objetivos	32
4.1. As 5 Forças de Porter	34
4.2. Análise PEST	37
4.3. O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter:	39
4.4. O Funcionamento do Sistema Organizacional da ADA	42
4.5. Análise SWOT	43
5. Planeamento de Propostas e Implementação	45
5.1. Clarificação da Estratégia e dos Objetivos para o mercado do Reino Unido ...	45
5.2. Implementações e Recomendações	48
6. Conclusão	54
7. Referências bibliográficas	58

1. Introdução

1.1 Contextualização do Estágio

Neste relatório relata-se o trabalho desenvolvido no estágio realizado no Grupo ADA, no âmbito do curso do Mestrado de Negócios Internacionais. O autor estagiou no departamento comercial da empresa durante seis meses, especificamente de 22-09-2021 a 22-03-2022. Mas ressalva-se que a colaboração e os resultados deste relatório são relativos a um período superior como consequência da contratação do estagiário e autor deste relatório, como gestor do mercado do Reino Unido.

O estágio resulta de um problema que foi apresentado pela empresa e que está no cerne deste projeto.

Como é do conhecimento comum, o processo de internacionalização das empresas está fortemente ligado e dependente, tanto das condições externas como das condições internas dessa mesma empresa, e esta decisão estratégica deve ser ponderada não só tendo por base múltiplas variáveis extrínsecas, como também as características da própria empresa e da sua gerência, na medida em que cada empresa apresenta as suas próprias motivações para a internacionalização.

O grupo ADA é um grupo têxtil Português, com quase 50 anos de atividade, especializado na produção de tecido gaze e tecido-não-tecido para o mercado Hospitalar e produto final derivado destas matérias-primas (compressas, ligaduras e produtos de incontinência – fraldas e resguardos); e de acordo com informação da empresa é o maior produtor Europeu deste tipo de produto(s).

Contudo a empresa opera num mercado muito competitivo que levanta diversos desafios à equipa de gestão, tais como incrementar o grau de internacionalização da empresa, uma das estratégias sugeridas na literatura que possibilita a expansão dos negócios para além das fronteiras do mercado focal. E, um dos mercados que a empresa considera subaproveitado é o mercado do Reino Unido e neste âmbito a empresa visou com este projeto de estágio definir a estratégia mais adequada de entrada e

comercialização dos produtos para este mercado, em conformidade com recomendações da literatura (eg. Root, 1994; Kotabe e Helsen, 2020).

A literatura sugere que a internacionalização pode proporcionar vários benefícios, como aumento de clientes, diversificação de riscos (e.g. dependência de clientes e mercados), acesso a recursos e conhecimentos nos mercados externos, aumento da competitividade (e.g. acesso a conhecimento), redução dos custos de produção, pela via da economia de escala e acesso a matérias primas mais económicas, maior inovação e acesso a oportunidades (Kotabe e Helsen. 2020).

Alguns autores sugerem que a internacionalização deve ser uma obrigação ou questão de sobrevivência para os negócios e para a expansão das empresas, que veem o seu mercado doméstico demasiado saturado e os mercados exteriores mais apelativos e recompensadores (Sapienza *et al.* 2006; Lobo *et al.* 2017). E alguns trabalhos de investigação preconizam que a internacionalização é uma estratégia incondicional de sobrevivência, especificamente no caso de novos empreendimentos industriais (Puig, Gonzalez-Loureiro, Ghauri, 2014).

Mas a internacionalização também apresenta desafios competitivos como o processo de adaptação dos produtos aos mercados (clientes), adaptação ao ambiente, especificamente a fatores político-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos, concorrência (Kotabe e Helsen, 2020). Adicionalmente, com a crescente globalização e gradual interconexão das economias, muitos dos clientes e fornecedores adotam estratégias de reorganizar das operações para aproveitar as vantagens comparativas em cada segmento da cadeia de valor, com recurso a várias estratégias como a terceirização e offshoring, por forma a dar uma resposta a tendências e desafios da dinâmica global (Dicken 2015). Uma vez que novos modelos de competitividade, preconizam que as empresas não competem apenas como unidades isoladas, mas como parte de uma rede global de fornecedores, produtores e distribuidores, que perfazem uma cadeia de valor em que é relevante otimizar a eficiência e identificação de oportunidades para reduzir custos, aumentar a qualidade e a flexibilidade dos produtos (Sturgeon 2013).

E, no escopo da internacionalização efetiva, a teoria recomenda que é relevante considerar algumas das tendências que condicionam as estratégias internacionais, tais

como: (i) a crescente importância do impacto das economias emergentes (China, Índia, Brasil, entre outras); (ii) a intensificação das redes globais de produção e distribuição, que permitem que as empresas fragmentem as suas atividades em diferentes países para maximizar vantagens comparativas e reduzir os custos; (iii) incremento da digitalização e da robotização na transformação das indústrias e dos modelos de negócio (iv) mudanças das estruturas de governança global, com a ascensão de novos atores e a erosão do poder das instituições tradicionais, como o FMI, o Banco Mundial e a OMC (Organização Mundial do comércio) (v) relevância da sustentabilidade e a responsabilidade social, que concorrem para a adoção de práticas e estratégias mais éticas e que considerarem as questões ambientais e sociais (Dicken, 2015).

Assim, dada a panóplia de condições que influenciam os negócios internacionais e em conformidade com a literatura de marketing internacional, a internacionalização da ADA para o Reino Unido, opinião também partilhada na perspetiva da equipa de gestão da empresa, deve ser planeada, com base numa análise ao mercado selecionado (Reino Unido); e definição de uma estratégia clara que permita a consecução dos objetivos desejados, mediante uma implementação efetiva, conforme recomendam vários autores (eg. Cavusgil, Knight, Riesenberger (2017)). Neste âmbito, o estágio consistiu em apresentar à empresa proposta uma proposta de intervenção com base no estudo e análise / diagnóstico do mercado Reino Unido e posterior definição de um plano de Marketing / comercial que contemplem algumas iniciativas, em conformidade com as recomendações da literatura que contribua para a melhoria de algumas métricas de desempenho, a clarificar.

1.2 Objetivos do Estágio

O projeto de estágio visou apresentar um conjunto de soluções para o problema apresentado pelo Grupo ADA. Concretamente a empresa visa realizar uma análise ao mercado e planear uma estratégia de internacionalização para o mercado do Reino Unido. A intervenção versou em vários âmbitos, tais como análise do mercado e definição de algumas iniciativas da política de marketing e identificar o modo de entrada

mais adequado ao mercado. Por forma a melhor os resultados de desempenho comercial, nesse mercado / área geográfica.

A motivação da empresa para a internacionalização no Reino Unido foi, para além de mais uma conquista, o crescimento económico que este mercado poderia permitir. São mercados como o do Reino Unido que chamam especial atenção ao Grupo ADA, ainda que o grupo tenha uma forte presença a nível de exportações na Europa e em países do Norte de África e Ásia, o mercado do Reino Unido oferece condições bastante superiores em termos de volumes e montantes envolvidos e trazem uma abertura enorme para outros mercados do mundo pela forte presença de *big players* internacionais

Contudo, a administração da ADA tem consciência que é um mercado muito competitivo. Neste âmbito, considera-se que deve ser objeto de uma análise e planeamento estratégico, realizada no âmbito deste projeto de estágio. Para a definição de uma estratégia adequada seguiu-se a recomendação da literatura de Marketing estratégico que preconiza a relevância das empresas diagnosticarem os concorrentes, clientes e as forças que influenciam seu mercado-alvo, com base numa análise de mercado compreensiva e sistemática, que permita identificar oportunidades e ameaças, tendências e os riscos presentes no mercado alvo (e.g. Kotler e Keller, 2015, Kotabe e Helsen, 2020).

Um outro fator que condicionou a elaboração deste estudo e plano para definição de uma estratégia de internacionalização para o mercado do Reino Unido foi que até ao momento do estágio, a abordagem ao mercado não fora planeada e estruturada em análise sistemática. A empresa tinha criado uma subsidiária a Albino Dias de Andrade Ltd neste mercado, mas no entendimento da equipa de gestão da empresa, os resultados estavam aquém do esperado. Assim, em conformidade com a recomendação de alguns autores, tais Cavusgil, Knight, Riesenberger (2017) que aconselham a adoção de abordagens planeadas e estruturadas na internacionalização das empresas; a administração da ADA procurou neste estágio colmatar algumas lacunas na estratégia adotada até ao momento, ao propor o desafio e um projeto de elaboração de um plano estratégico de internacionalização, para o Reino Unido. Este

escopo geral foi um eixo estruturante do presente estágio. E em seguida apresentam-se alguns objetivos específicos a alcançar no estágio:

- Descrever e analisar o mercado do Reino Unido, especificamente o mercado de produtos de gaze.
- Compreender o funcionamento da empresa, especificamente processos, atividades, recursos e competências que influenciam a competitividade no mercado Reino Unido.
- Definir um plano de ações que melhorem os resultados com base no diagnóstico / análise realizada.

Assim e em conformidade com estes objetivos recolheram-se dados secundários (relatórios, catálogos, base de dados) e primários (entrevistas a clientes e colaboradores), que foram analisados de forma tipificar as características do mercado do Reino Unido e da indústria e a caracterizar a concorrência, com recurso a estruturas e modelos retirados da literatura e que serão posteriormente explicados no enquadramento teórico.

A realização de um diagnóstico / análise tem, também, o intuito de enquadrar as necessidades e expectativas da gestão da empresa relativamente à filial sediada em Inglaterra, bem como identificar os problemas e oportunidades de melhoria na estratégia internacional da empresa para esse mercado.

1.3 Apresentação da Empresa

Fundada em 1975, a Albino Dias de Andrade S.A produz e comercializa dispositivos médicos, nomeadamente compressas de gaze, compressas de TNT (tecido-não-tecido), ligaduras, produtos para incontinência de adultos e possui uma linha de bebé com a mesma variedade de produtos adaptados para os mesmos, oferecendo ao mercado soluções de elevada qualidade e prestígio.

Desde o início a sua atividade esteve orientada para a produção de materiais de penso hospitalar, tradição que foi uma constante até hoje. Rapidamente foi necessário

expandir-se, pelo que adquiriu novas instalações em Vila Fria, concelho de Felgueiras, corria o ano de 1986, a partir dessa data crescem novas áreas de fiação e tinturaria. Em 2006 a empresa muda parte da sua produção para novas instalações em Paços de Ferreira. Nestas instalações são efetuadas todas as operações ditas “limpas” – produção de compressas estéreis e não estéreis. Desenha-se o atual layout da empresa. Em 2009 a empresa opta por se dedicar exclusivamente ao fabrico e comercialização de produtos hospitalares (dispositivos médicos) vendendo a unidade produtiva de Felgueiras. Com uma boa imagem de mercado, prepara-se para enfrentar o mercado europeu, com produtos hospitalares, aumentando por isso, a sua produção. Em 2010 inicia a construção de uma unidade fabril exclusiva para produtos de incontinência, registando uma nova marca – ADA COMFORT. Em 2018 foi iniciada a construção de uma nova unidade fabril com o triplo da capacidade produtiva de modo a conseguir responder às necessidades comerciais e em 2020, realizou-se a transição para as novas infraestruturas.

Com a emergência da pandemia COVID-19, a empresa sentiu um grande impacto no que diz respeito à disponibilidade de matérias-primas, o que levou à necessidade de produção das próprias matérias-primas. Foi desenvolvida uma nova unidade de produção de tecido não tecido médico de forma a que o grupo não dependesse de fornecedores externos, a instalação arrancou em Maio de 2021 e terminou em Setembro do mesmo ano.

O Grupo ADA é assim composto pela Albino Dias de Andrade S.A (ADA) responsável pelo fabrico do produto final, seguindo-se da ADA FIOS S.A que tem a seu cargo a produção de matéria-prima e é única fornecedora da ADA no que a gaze de algodão diz respeito, esta tem o departamento da fiação, de tecelagem e o de acabamentos, a ADATEC encarregue do desenho e produção das máquinas do grupo, tendo produzido toda a linha automática de produção de compressas, por fim a ADA NON-WOVEN encarregue da produção de matéria-prima para fabrico de compressas de TNT (tecido-não-tecido).

Do elenco de empresas resulta, com toda a propriedade e pertinência, a designação de Grupo Empresarial com Atividade Vertical, designação muito rara neste

ramo industrial que, segundo informação da equipa de gestão, indubitavelmente, traz consigo importantes vantagens de raiz competitiva. A estratégia principal da empresa assenta em quatro pilares: Inovação/desenvolvimento, sustentabilidade, competitividade e controlo de risco.

Juntando-se a estes quatro pilares, alinham-se os ideais de diferenciação, qualidade, rigor, garantia e adaptabilidade, assim se torna possível alcançar a missão que a ADA propõe, fornecer dispositivos médicos que satisfaçam adequadamente as necessidades de cada cliente.

Dentro da Albino Dias de Andrade SA, a empresa ramifica-se em três filiais: ADA S.L. (Espanha); ADA S.A.L.R. (França) e ADA LTD (Reino Unido).



Fig. 1 – Filiais do Grupo ADA.

A ADA LTD, estabelecida em março de 2021, nasceu da necessidade de criar uma maior proximidade com o sector dos dispositivos médicos no Reino Unido com um produto que é 100% europeu e, ao mesmo tempo, consolida a expansão da marca no mundo. Sendo uma extensão de uma das únicas empresas no mundo com um controlo completo da produção, e com quase 50 décadas de experiência na área, a sua missão é dar resposta a um mercado rigoroso no que diz respeito à qualidade e ao preço e também como garantia de uma melhor interação com os seus parceiros.

O departamento comercial do Grupo ADA divide-se em três mercados, o mercado nacional, o mercado espanhol e o mercado internacional, este último sofre ainda uma divisão entre o mercado do Reino Unido, o mercado de França e os restantes países do globo, tendo sido realizado o estágio na divisão do mercado do Reino Unido. A ADA LTD era composta, inicialmente, por uma equipa de duas pessoas, um representante legal sediado no país e um representante de vendas sediado nas instalações mãe da empresa em Portugal (o autor deste relatório), tendo sido reforçada posteriormente com mais um representante de vendas no terreno para fazer face à necessidade crescente da presença física no Reino Unido e para um devido acompanhamento tanto dos clientes existentes como de possíveis clientes futuros.

Com todos estes anos de experiência e mais de 350 profissionais empenhados, o Grupo ADA esforça-se por ser uma referência no dia-a-dia, continuando com um crescimento sustentado e acompanhando de perto as necessidades do mercado, investindo continuamente em novas instalações e maquinaria inovadora, tendo planos para expandir as suas instalações com um armazém no Reino Unido.

A visão? Ser o principal fornecedor de compressas na Europa.

1.4 Estrutura da Investigação

O presente relatório de estágio está dividido em 6 capítulos e respetivos subcapítulos, começando com o primeiro capítulo, a Introdução, onde se aborda o enquadramento do tema aqui explorado, os objetivos da investigação, a apresentação da empresa, a estrutura do documento e a metodologia aplicada.

O segundo capítulo contempla o Enquadramento Teórico de algumas teorias, no sentido de compreender a literatura associada ao objeto de estudo deste relatório, focando-se nos temas com mais ligação ao projeto em questão.

No terceiro capítulo será feito um diagnóstico de várias vertentes do mercado de dispositivos médicos no Reino Unido incluindo singularidades do mercado em si, o Brexit e as alterações comerciais que daí advieram, concorrência do mercado, requisitos dos

concursos públicos e das aquisições de bens por parte do Estado, assim como os seus benefícios, condições de venda dos produtos ADA, entre outros aspetos importantes a serem analisados e estudados.

O quarto capítulo é dedicado à análise do contexto organizacional onde é feito um diagnóstico interno e externo da empresa com o intuito de enquadrar as necessidades e expectativas da administração, bem como identificar os problemas e oportunidades de melhoria na estratégia internacional da empresa.

No quinto capítulo é apresentada a proposta de mudança no plano de ação e a implementação de melhorias na estratégia da empresa, com um estudo da envolvente comercial e das oportunidades para o crescimento da marca ADA no Reino Unido com o objetivo de alcançar os objetivos da empresa.

O sexto e último capítulo remata este relatório com as considerações finais sobre o estágio e as contribuições que o mesmo trouxe à empresa, fazendo uma síntese comparativa do que era a situação da empresa no Reino Unido num momento anterior ao início deste projeto e após a implementação das melhorias estratégicas, o posicionamento da ADA no mercado e os ganhos que daí advieram.

Com a recolha de toda a informação, é importante a análise destes dados, aliada ao uso dos modelos teóricos, para a apreciação da atratividade do mercado estudado e para um correto mapeamento das oportunidades de melhorias e alterações possíveis com o propósito de aumentar métricas de desempenho no mercado britânico. O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma estratégia internacional que alavanque os resultados da empresa no mercado do Reino Unido, indo de encontro aos objetivos propostos pela administração da empresa.

1.5 Metodologia

Este projeto tem como principal objetivo, como anteriormente referido, compreender os desafios no processo de internacionalização e identificar possíveis melhorias na estratégia de internacionalização da ADA para o Reino Unido, bem como planejar algumas ações que concorram para aumentar indicadores de desempenho da empresa nesse mercado, tais como: aumento do número de clientes, vendas e a quota no mercado. Para elaboração do trabalho vamos utilizar uma metodologia qualitativa, na medida que permite estudar e explorar o comportamento das empresas (Parker, 2012); e também vai-se utilizar um método quantitativo especificamente utilizado para análises estatísticas de clientes e a vendas (ver uma referência). A investigação desenvolvida é do tipo descritiva, uma vez que se procura descrever um fenómeno neste âmbito a organização e o contexto da envolvente e mercado em que a mesma opera, combinando métodos de recolha de informação diversos, como entrevistas, observação e análise documental.

Para tal, serão levadas a cabo uma série de fases de atuação, iniciando com um diagnóstico do mercado e análise da competitividade da ADA nesse mercado. Numa fase preliminar este foi conduzido com recurso a vários meios, como a análise documental; recolha de opiniões e perceções da administração e posteriormente com outros colaboradores relevantes, no objetivo de ter uma melhor compreensão da empresa (e.g. historial, áreas de negócio), mercados, especificamente o Reino Unido e o problema endereçado no estágio.

Após este diagnóstico / levantamento preliminar que permitiu a compreensão do problema em mãos, e conhecimento da empresa segue-se a fase de diagnóstico / análise. Na fase de diagnóstico realizou-se algumas reuniões com os orientadores por forma a ter comentários e orientações para a realização do projeto de estágio e estudos a realizar.

Para a elaboração do relatório procedeu-se a um levantamento de literatura relevante para a área de intervenção e que foi utilizada na elaboração dos estudos.

2. Enquadramento Teórico

Em seguida, apresenta-se um enquadramento da literatura que foi utilizada para a elaboração deste projeto de estágio, apresentando um breve resumo dos modelos e estruturas utilizadas e a fundamentação para a sua utilização no presente trabalho.

2.1 Internacionalização

Considera-se relevante, clarificar o conceito estruturante deste projeto, que é a internacionalização. Este é um conceito não consensual (Cavusgil et al. 2017). Mas pode ser conceptualizado como o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde simples exportações indiretas até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos como a abertura de subsidiárias nos mercados externos (Walsh 1993, Kotabe e Helsen, 2020). Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), enfatiza que a internacionalização é sinónimo de expansão geográfica das atividades económicas de uma organização sobre os limites nacionais do seu país.

Mas, o processo de internacionalização, também pode ser concebido como, como um processo de desenvolvimento de rotinas e capacidades, fundamentais para lidar com as questões e problemas decorrentes de um novo ambiente, patente no dos mercados estrangeiros (Jiang, Beamish e Makino, 2014). Não sendo crucial chegar a uma definição universalmente aceite entre a comunidade científica, salienta-se, com base nas anteriores definições a ênfase na comercialização, seja de bens, produtos ou serviços, em mercados exteriores ao país de origem da organização; bem como o desenvolvimento dos recursos e das competências adequadas para o fazer de forma efetiva.

A internacionalização é um fenómeno com complexidade, conforme explana Coviello e McAuley (1999), sendo que a compreensão do processo de internacionalização se torna mais clara e evidente quando se têm em conta diferentes modelos explicativos do fenómeno, uma vez que são várias as abordagens teóricas que explicam e tentam justificar os processos de internacionalização. Estas teorias podem

ser divididas em dois blocos: as teorias económicas que versa sobre a teoria da internalização, custos de transação, paradigma eclético e organização industrial; e as comportamentais, que contempla a Escola de Uppsala, teoria das redes, estratégia de negócios e as *born globals*.

A literatura sugere que a internacionalização evolui segundo um processo de interação entre o desenvolvimento do conhecimento relativo a mercados e operações estrangeiras aliado a um compromisso crescente de recursos destinados a esses mercados (Johanson e Vahlne, 1990).

Considerou-se muito válida a prescrição de se entender a internacionalização como um processo em que o conhecimento e a aprendizagem são fundamentais (Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

Para a elaboração deste trabalho utilizou-se algumas estruturas e modelos, que se clarificam.

Uma das estruturas utilizadas neste projeto, foi a análise PEST. Esta estrutura apresenta algumas vantagens, tais como maior rigor na identificação de fatores externos relevantes, organizar a informação complexa e dispersa, possibilita uma visão holística e compreensiva do ambiente externo, é uma ferramenta útil de suporte à decisão estratégica (Johnson et al. 2008). Contudo a ferramenta deve ser utilizada com consciência que a sua utilidade depende da qualidade de informação sistematizada na estrutura e deve-se ter consciência que mesma não prescreve soluções, uma vez que é fortemente dependente da interpretação de quem realiza a análise (cf Johnson et al. 2008),

Esta estrutura foi utilizada, pois no processo de internacionalização, existem riscos, oportunidades e ameaças que se devem ser analisados. Adicionalmente, na análise do mercado externo, lida-se com muita informação existente no ambiente por vezes desconhecido da empresa e as informações podem estar em diferentes formatos, tais como relatórios, estatísticas, artigos, dados de mercado, gravações e notas etc. E entende-se que é importante, que o analista seja competente na gestão dessa informação, para transformar a informação em conhecimento útil para a organização conforme patente em vários manuais de referência de Marketing internacional (e.g.

Kegan e Green, 2017 e Kotabe e Helsen, 2020). Adicionalmente ao longo deste projeto, teve-se que lidar com várias fontes de informação tais como agências governamentais, organizações internacionais, associações empresariais, relatórios de empresas de consultoria especializadas, conversas com clientes e colaboradores. E admite-se que cada fonte de informação apresente diferentes níveis de confiabilidade e precisão, o que tornou o processo de análise desafiador. E como a análise PEST permite analisar e avaliar várias dimensões do ambiente externo, como os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos e ajuda a determinar o impacto e influência sobre as estratégias e operações de uma organização (Johnson et al. 2008), considera-se que é uma ferramenta adequada para o diagnóstico.

Um modelo que se considera útil para o estágio é o modelo descritivo do processo de internacionalização de Walsh (1993). Este modelo teórico visa explicar o envolvimento organizacional nas atividades internacionais. O modelo contempla duas dimensões: (1) a extensão da internacionalização que versa sobre a quantidade de atividades internacionais e (2) a complexidade da atividade internacional que concerne à extensão da complexidade e dificuldade dos modos de internacionalização. De acordo com este modelo a internacionalização ocorre por estágios / fases cada vez mais complexos e sofisticados em função da experiência e recursos obtidos neste processo, através de um processo de aprendizagem adaptativa.

Após este enquadramento do modelo e de acordo com Walsh (1993), a internacionalização compreende cinco fases distintas, que se explicam mais em detalhe em seguida:

1. A primeira fase baseia-se numa avaliação da empresa com o intuito de perceber se realmente está preparada e comprometida em expandir as suas atividades internacionalmente, quais são os motivos e se possui condições para tal (capital, mão-de-obra especializada, infraestruturas, conhecimento técnico e científico, procura pelos seus produtos/serviços, entre outros).
2. A segunda fase recai sobre uma análise e escolha do mercado ideal face aos objetivos e recursos disponíveis para dar início a este processo;
3. A terceira fase prende-se com a escolha do modo de entrada para operar nesses mercados;

4. Na quarta fase é definida a estratégia de marketing-mix que a empresa irá adotar no mercado escolhido;
5. A quinta e última fase requer uma deliberação por parte da administração da empresa com o intuito de decidir se mediante todas as condições reunidas e analisadas é vantajoso levar a cabo a ideia de internacionalizar as suas atividades para o mercado ou mercados em questão.

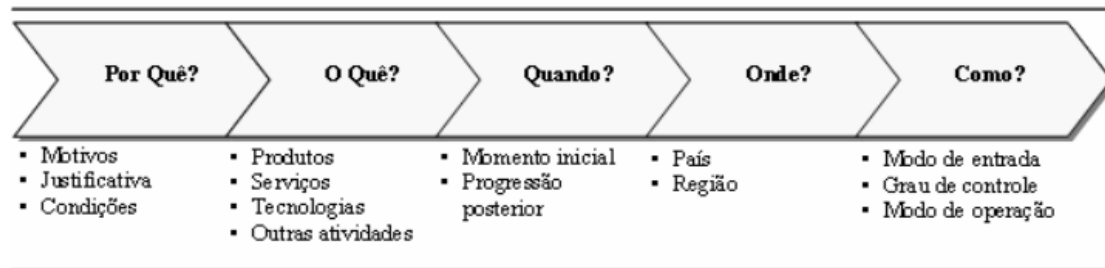


Fig. 2 – Questões no processo de internacionalização. Fonte: Carneiro e António (2007).

Este modelo foi crucial tanto para o diagnóstico preliminar do mercado do Reino Unido, tendo em conta as questões de por quê, o quê, quando, onde e como para que se pudesse fazer um escopo da decisão da entrada naquele mercado e do envolvimento da organização naquele mercado, como para o planeamento das ações e iniciativas a serem tomadas porque, como defende Walsh (1993), as empresas têm inicialmente um conhecimento limitado dos mercados estrangeiros, entram em novos mercados com cautela, adquirindo conhecimentos através da aprendizagem experimental. Esta abordagem gradual ajuda-as a compreender a dinâmica do mercado, as preferências dos clientes, as nuances culturais e outros fatores relevantes para a sua atividade, ao considerar estes fatores, as empresas podem tomar decisões informadas e desenvolver estratégias eficazes para entrar e operar no mercado do Reino Unido, uma das peças chave para o sucesso deste projeto.

Embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear, a Figura 2 pode ser entendida como uma representação didática deste processo. A primeira fase versa na decisão da empresa se internacionalizar, uma decisão que deve ser tomada após uma deliberação cuidada de todos os detalhes que envolvem o processo de preparação e planeamento. Uma vez que a decisão da empresa alcançar

novos mercados e alavancar vendas nos mercados internacionais não chega para sustentar operações internacionais. A literatura sugere que um dos grandes desafios das empresas no processo de internacionalização é criar e manter vantagens competitivas no comércio global (Porter, 1985; Ruigrok e Wagner, 2004). E o sucesso internacional de uma empresa a longo prazo dependerá em grande parte, da sua capacidade de dominar e aplicar com sucesso uma série de métodos que permitam operacionalizar estratégias efetivas em mercados estrangeiros (Welch e Luostarinen, 1988). E para que isso possa acontecer, de acordo com os modelos de internacionalização e estratégia internacional (e.g. Walsh 1993, Kotabe e Helsen, 2020) é importante que exista uma pesquisa e análise e uma identificação detalhada de oportunidades e ameaças, em relação aos possíveis mercados de atuação, seguindo-se uma estratégia de planeamento que deve estar perfeitamente estabelecida e ajustada aos objetivos da organização.

Entre outros modelos e estruturas importantes para o estágio decorrido na ADA, a análise SWOT do setor no mercado britânico deve ter um peso considerável uma vez que é uma ferramenta extremamente importante para adquirir o conhecimento necessário sobre o mercado, identificando os pontos fortes e fracos da empresa assim como eventuais oportunidades a serem exploradas, mas também as possíveis ameaças, o que poderia ou não constituir um fator dificultador e desmoralizador da entrada no mercado do Reino Unido, esta análise é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão estratégica para avaliar a posição competitiva de uma empresa (Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A., 2020).

A análise SWOT é dividida em: Forças (Strengths), capacidades internas da empresa (recursos, competências, vantagens competitivas, reputação, etc); Fraquezas (Weaknesses), pontos negativos da empresa (limitações, áreas de melhoria necessárias, entre outros); Oportunidades (Opportunities), fatores externos e que a organização pode tirar partido (mudanças nas tendências do mercado, avanços na área, pedidos de clientes, falta de fornecedores, entre outros); e Ameaças (Threats), externalidades que se consideram desafios ou riscos para a empresa (elevada concorrência, questões legais, instabilidade política ou económica, produtos substitutos, entre outros.).

Esta análise SWOT permite às empresas uma tomada de decisões mais acertada e com um maior rigor estratégico uma vez que facilita à administração a identificação

das vantagens competitivas da organização em causa, assim como das áreas de melhoria nos processos internos, as oportunidades para crescimento e inovação no mercado estudado, bem como as ameaças que possam ter um impacto negativo ou que causem dificuldades ao objetivo da empresa. Dito isto, para a gestão de uma empresa esta análise é uma ferramenta extremamente importante, uma vez que é um forte apoio no desenvolvimento de estratégias que alavanquem as forças e oportunidades da empresa e ao mesmo tempo que atenuem e as fraquezas e ameaças (Grant, R. M., 2021).

2.2 Motivações para a Internacionalização

Nesta parte, analisam-se as motivações da ADA para a internacionalização para o mercado do Reino Unido. De acordo com a informação recolhida por entrevistas à administração e aos colegas afetos anteriormente ao mercado do Reino Unido e análise documental, especificamente relatórios de gestão e dados internos, a motivação da empresa para a internacionalização para o mercado do Reino Unido foi condicionada por vários fatores.

O elevado potencial do mercado, conforme será demonstrado em detalhado em ponto específico foi um dos fatores identificados.

Adicionalmente, a diversificação de mercados é uma estratégia utilizada pelas empresas para reduzir o risco de operar em um ou escassos mercado; na perspetiva que a empresa ao internacionalizar-se para vários mercados, protege-se contra a volatilidade, concorrência e instabilidade política ou económica de operar no mercado doméstico ou escassos mercado; adicionalmente reduz sua dependência desses mercados e neste âmbito a diversificação de mercados pode contribuir para a redução do risco financeiro, operacional e estratégico (Ramamurti e Singh 2009). Esta perspetiva patente na literatura também estava conforme as expectativas da empresa.

Com a diversificação de mercados é expectável que a ADA possa eventualmente capturar alguns benefícios de inovação, como estimular a criatividade e acessos a

recursos e competências de inovação; conforme sugerem alguns estudos (e.g. Ding, McDonald e Wei, 2021).

A proximidade geográfica do mercado do Reino Unido, comparativamente aos mercados asiáticos foi outro fator que foi considerado, especificamente, os benéficos prescritos por estratégias de maior proximidade geográfica como o nearshore que advogam a transferência de atividades empresariais para países próximos, com o objetivo de obter benefícios como custos mais baixos, maior proximidade cultural e facilidade de comunicação e coordenação (Carmel e Abbott, 2007).

Efetivamente de acordo com a literatura, existem diversas motivações que podem levar uma empresa a internacionalizar a sua atividade. Estas podem variar de acordo com os objetivos, ambiente e tipo de empresa, e terão uma grande influência na estratégia de internacionalização que a empresa adota. As motivações de uma empresa podem variar ao longo do processo de internacionalização, podendo a empresa ter diversas motivações em momentos distintos do processo de internacionalização (Dunning & Lundan, 2008). Hollensen (2008), salienta que a principal razão para a internacionalização, de forma redutível e pragmática, é fazer dinheiro.

Ainda assim, este fator de motivação raramente suporta grandes projetos de internacionalização daí existirem várias motivações por parte das organizações, diferenciando a literatura entre motivos proativos e motivos reativos (Hill, 2017; Cavusgil, Knight, Riesenberger 2017). Os primeiros, são conduzidos por fatores internos, como por exemplo a perceção de existência de potencial em mercados estrangeiros ou uma atitude positiva das equipas de gestão em relação à internacionalização; nestes casos as empresas internacionalizam-se como resultado dos seus próprios objetivos e metas, e fazem-no com um maior comprometimento de recursos do que as que se internacionalizam, com base em motivações reativas (Leonidou, 1995; Tan, Brewer e Liesch, 2007). As motivações reativas, por seu lado, estão relacionadas com os estímulos dos fatores externos que fazem com que a organização se sinta quase empurrada para os mercados internacionais, como por exemplo pela consciência que as oportunidades de crescimento em mercados nacionais são muito limitadas, observar-se a saturação do mercado ou pela elevada concorrência nacional). A motivação proativa está também

associada a uma procura sistemática e ativa de oportunidades de mercado e um envolvimento planeado e estratégico das atividades internacionais, enquanto a outra abordagem, a reativa é uma abordagem como o conceito de reação visa expressar, é uma resposta organizacional, especificamente a pressões competitivas e ambientais (Oviatt e McDougall, 1994). Com base nesta exposição, podemos considerar que os motivos proativos se referem aos motivos pelos quais a empresa avança para uma internacionalização por escolha própria e os motivos reativos referem-se aos motivos pelos quais a empresa, de certa forma, é “obrigada” pela pressão externas e desafios competitivos a internacionalizar-se. De acordo com esta conceptualização considera-se a estratégia da ADA proativa, uma vez que a intenção da entrada no mercado do Reino Unido surgiu por motivações internas de aumento da quota de mercado e procura de oportunidades naquele mercado, tendo sido um objetivo estratégico definido pela administração, ao contrário de uma internacionalização “forçada” motivada pela pressão do mercado ou dos desafios noutros mercados em que a ADA está presente.

A literatura (e.g. Hill 2020) também enfatiza que existem fatores motivacionais, internos à organização como a procura deliberada por novos mercados e oportunidades de crescimento e expansão, a procura e aquisição de recursos e competências adicionais (nos mercados externos), a diversificação de riscos (e.g. não depender de um ou poucos mercados) e a redução de custos (acesso a matérias-primas mais competitivas). E no que respeita a fatores motivadores exógenos salienta-se a concorrência global, a pressão de clientes, a legislação e regulamentação internacional e alterações de mercado (Hill, 2020).

Destas motivações, salienta-se, também outros estímulos internos, como a da capacidade excessiva de produção e a vontade dos responsáveis pela tomada de decisão da internacionalização e no caso dos estímulos externos, a saturação dos mercados domésticos e as ordens de encomendas do estrangeiro. Verbeke e Kano (2016) também enfatizam numa estrutura conceptual algumas motivações estratégicas para a expansão externa, incluindo a procura de mercados, a procura de recursos naturais, a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência (uma estrutura que combina fatores internos e externos). Como é possível verificar a literatura sugere vários fatores / estímulos internos e externos para a internacionalização.

Os fatores que estiveram na base da motivação da ADA foram, no caso das motivações internas, a procura por novos mercados, oportunidades de crescimento e expansão, aquisição de recursos, capacidade excessiva de produção e objetivos traçados por parte da administração no que toca à internacionalização da mesma, já no caso das motivações externas, os fatores mais fortes foram a crescente procura pelos produtos comercializados pela empresa naquele mercado, falhas nas cadeias de fornecimento globais e a saturação do mercado doméstico.

Verbeke e Kano (2016) identificam outros fatores que devem ser considerados numa estrutura que visa suportar a decisão da expansão internacional, tais como as preferências de gestão para o controlo a nível das empresas, bem como a assunção de riscos, que estão relacionadas com o património administrativo das empresas multinacionais. Um outro fator é a seleção das atividades da cadeia de valor a serem internacionalizadas e a gestão da integração da cadeia de valor (internacional). Um quarto âmbito a considerar é a avaliação do valor e do crescimento que podem ser derivados do posicionamento de atividades específicas da cadeia de valor em locais específicos. Também prescrevem que devem considerar a definição da escala desejada de expansão (por exemplo, produção esperada, volumes de vendas, resultados de desenvolvimento de conhecimentos) que é visada nos diferentes países e regiões. E uma condição é o nível real de distância composta que contempla a distância geográfica e psicológica, outros fatores a considerar são os custos de transação, associados à expansão para países e regiões anfitriãs. Os fatores desta estrutura foram considerados para a elaboração de uma estrutura, que foi utilizada para analisar e explicar o potencial do mercado do Reino Unido.

Não obstante, para os académicos Johanson e Vahlne (2009), a questão das oportunidades acaba por ser a mais importante e decisiva. Alguns académicos também sugerem que as redes de alianças estratégicas podem ajudar as empresas a identificar e aproveitar oportunidades de mercado, especificamente o acesso a novos mercados, recursos e conhecimentos e também podem ajudar as empresas a identificar e aproveitar oportunidades de mercado (Gulati, 1999). Uma vez que o modelo das redes, enfatiza o valor dos relacionamentos, relações comerciais, pessoais ou cognitivas entre os membros, na medida que as redes empresariais permitem partilhar

conhecimento e experiência entre as empresas, o que pode levar a uma maior aprendizagem e inovação (Gulati, 1999, Powel e Grodal, 2005). E preconiza que as redes interorganizacionais dão um grande incentivo para a internacionalização e que organizações conseguem e ganham novos recursos ao interagir com outros parceiros (Hollensen, 2008).

E a teoria das redes interorganizacionais reforça a perspectiva que as empresas se internacionalizam, uma vez que fazem parte de uma rede de relações entre organizações que influenciam e são influenciadas pelas organizações que integram a rede (Håkansson e Snehota, 1995). No mesmo sentido, Singh, Gaur e Schmid (2010) destacam a importância da construção de relações de negócios e do estabelecimento de contactos dentro do contexto empresarial, como alicerces para uma bem-sucedida entrada, e posterior expansão, em mercados internacionais.

Apesar dos benefícios esperados com a internacionalização da empresa, é relevante sublinhar que as operações de uma empresa em mercados estrangeiros nem sempre são fáceis uma vez que estas são confrontadas com várias barreiras. Os resultados do estudo de Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006) sugerem que, apesar do potencial crescimento de negócio, os lucros e do tamanho dos mercados externos motivarem as organizações, encontrar o parceiro de negócio adequado parece ser um condicionalismo importante ao processo de internacionalização.

A investigação académica também sugere que para uma internacionalização efetiva é importante ter um conjunto das competências organizacionais alinhadas com a estratégia empresarial, especificamente competências de inovação em produto, produção, marketing, finanças e recursos humanos (Floriani, Eliete, Borini e Maria Tereza Leme Fleury, 2009).

Dito isto, podemos afirmar que as motivações do Grupo ADA para expandir a sua atividade comercial para o mercado do Reino Unido foi o alto potencial desse mercado, a diversificação de mercados, a proximidade geográfica, que, em comparação com os mercados asiáticos, trazia vantagens como o *nearshore*, a possibilidade de transferir atividades empresariais - como os contratos de produção com empresas asiáticas - para mais perto, pela maior proximidade cultural, facilidade de comunicação e coordenação

e, para isso, a percepção do potencial dos mercados estrangeiros, aliado à atitude positiva e focada da administração em relação à internacionalização, foram um impulso fulcral. A literatura também destaca outros fatores motivacionais, como é o exemplo das alianças estratégicas, que podem ajudar as empresas a identificar e aproveitar novas oportunidades, acesso a novos mercados, recursos e conhecimentos, algo que a empresa seguia, no entanto, destaca-se também que a internacionalização apresenta os seus desafios e encontrar parceiros de negócios adequados é uma condição importante para o sucesso nesse processo, para além disso, as competências organizacionais alinhadas com a estratégia empresarial, incluindo inovação em produtos, produção, marketing, finanças e recursos humanos, também são consideradas essenciais para uma internacionalização efetiva, algo que o Grupo ADA compreendia e adotava.

3. Diagnóstico do mercado do Reino Unido

Uma vez que o foco do trabalho no Grupo ADA prendeu-se com a estratégia de internacionalização para o mercado do Reino Unido, um pilar basilar para a execução de uma boa estratégia era o estudo e o conhecimento mais aprofundado deste mercado no qual a empresa tencionava entrar, algumas preocupações prenderam-se com o nível de competitividade dos contratos públicos, o tamanho do mercado, a facilidade de entrada, a existência de produtos semelhantes ou substitutos, a legislação pós-Brexit, o funcionamento dos contratos públicos, entre outras peculiaridades e características intrínsecas ao mercado de *wound care* britânico.

3.1. O mercado de dispositivos médicos no Reino Unido

O Reino Unido é a 5ª maior economia a nível mundial, Portugal e o Reino Unido têm fortes relações, partilhando alianças políticas, diplomáticas e económicas, relevantes relações comerciais e um passado em comum. Hoje, o Reino Unido é um grande parceiro económico de Portugal, o país posiciona-se como 7º maior importador de bens e 6º de serviços (Portugal Exporta, 2022).

O mercado dos dispositivos médicos é um mercado extremamente competitivo onde os produtos comercializados são discutidos ao décimo de cêntimo. Neste ramo de produtos hospitalares a China tem vindo a demonstrar, ao longo dos anos, a sua firme posição como o maior *player* no mercado, de acordo com o Comtrade, o principal fornecedor de bens ao Reino Unido é a China (Base de dados Comtrade da ONU). Aliado a este facto, as empresas originárias do Reino Unido - líderes no mercado - têm vindo a fazer aquisições estratégicas para expandir a sua carteira de produtos e reforçar a sua posição no mercado, como é o caso da Smith & Nephew que adquiriu a Osiris Therapeutics, Inc. por 660 milhões de dólares ou a ConvaTec Group PLC que adquiriu a Acelity por 6,7 mil milhões de dólares para fortalecer a sua posição no mercado de *wound care*. Com base na análise à carteira de produtos destes *players* é possível verificar, que estes têm uma ampla carteira de produtos que contribui para o crescimento dos seus negócios, sendo as principais estratégias adotadas por estes intervenientes as fusões e aquisições para incrementar as quotas de mercado.

Estima-se que o mercado britânico de produtos hospitalares tenha uma taxa de crescimento anual gradual nos próximos anos. Os produtos comercializados pela ADA estão a ser cada vez mais utilizados para o tratamento primário de feridas, queimaduras e várias outras infeções primárias. Dada a prevalência crescente de doenças crónicas e a prevalência da obesidade neste país, espera-se também que, a procura de procedimentos cirúrgicos, para tratamentos avançados dos pacientes aumentem, e consequentemente aumenta a procura deste tipo de artigos.

Apesar da forte concorrência do mercado as empresas continuam a considerar o Reino Unido, um mercado com oportunidades. Especificamente, para o desenvolvimento de novos produtos. Adicionalmente, o mercado apresenta um bom potencial de negócios, devido à sua dimensão (conforme será depois detalhado na análise PEST) e pelo seu crescimento gradual, conforme demonstrado nos dados anteriores.

Em seguida, apresenta-se uma análise realizada, em que se compara o desempenho da Albino Dias e Andrade comparativamente aos principais concorrentes do mercado.

Empresa	Receitas Operacionais	Margem lucro (%)	Total de Ativos	Diretores e gerentes
JOHNSON & JOHNSON MEDICAL LIMITED	794 564 513	14,71	497 670 972	48
BUNZL RETAIL & HEALTHCARE SUPPLIES LIMITED	620 484 631	7,23	372 338 461	115
MEDLINE INDUSTRIES LIMITED	215 663 874	1,74	41 644 677	64
CONVATEC LIMITED	229 574 887	12,76	278 680 653	33
SMITH & NEPHEW UK LIMITED	155 644 189	4,47	350 333 397	27
UNISURGE INTERNATIONAL LIMITED	42 093 145	12,93	54 816 202	16
CLINISUPPLIES LIMITED	25 196 228	4,84	15 074 000	21
ALBINO DIAS DE ANDRADE, S.A.	20 638 601	17,74	46 186 611	8
3M HEALTH CARE LIMITED	926 310	4,60	237 778 494	74

Fig. 3 – Comparação entre a Albino Dias de Andrade e alguns dos maiores players no mercado britânico.

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados *Orbys*.

Ainda que esta análise tenha várias limitações, uma vez que não contempla todos os dados necessários para fazer uma comparação mais profunda, ajuda-nos a ter uma ideia do posicionamento da ADA no Reino Unido, comparando com multinacionais residentes naquele mercado e com uma dimensão muito superior à ADA, é justo dizer que o grupo ADA encontra-se cada vez mais competitivo no mercado internacional e com resultados muito positivos, principalmente no que toca à margem de lucro das vendas, tendo ainda um longo caminho pela frente o futuro avizinha-se promissor e o objetivo da administração é melhorar estes números nos próximos anos para que a ADA seja cada vez mais uma referência global na produção de dispositivos médicos de alta qualidade.

3.2. O Brexit e as relações comerciais entre a Europa e o Reino Unido

Em seguida apresenta-se uma análise da potencial influência do Brexit nas empresas que comercializam os produtos neste mercado. Informação que será considerada no diagnóstico estratégico.

O Brexit, especificamente a saída do Reino Unido da União Europeia (UE), foi um processo político de saída, que começou em 2017, quando o Reino Unido ativou o Artigo

50 do Tratado de Lisboa e que culminou a janeiro de 2020, quando o Reino Unido deixou oficialmente a União Europeia, depois de um período de transição de 11 meses (Fonte: site oficial do Reino Unido www.gov.uk).

Com o Brexit a União Europeia e o Reino Unido passaram a constituir blocos comerciais e regulamentares distintos, o que cria entraves ao comércio de bens nos dois sentidos.

O Brexit provocou grandes mudanças no relacionamento comercial entre a UE e o Reino Unido que, a partir de 1 de janeiro de 2021, passou a reger-se pelo Acordo de Comércio e Cooperação. O Acordo de Comércio e Cooperação significa a concessão de tratamento preferencial (logo uma ausência generalizada de direitos aduaneiros e quotas) à importação/exportação de mercadorias entre as partes (Fonte: Access2Markets).

Este acordo contém novas regras na relação entre o Reino Unido e a EU em temas como comércio, trabalho e circulação de pessoas e bens. Enquanto o Reino Unido esteve na UE, as empresas podiam comprar e vender mercadorias através das fronteiras da UE sem pagar impostos e sem limites dos artigos possíveis de ser comercializadas. Mas agora, não evita a introdução de formalidades alfandegárias no comércio entre a União Europeia e o Reino Unido, que eram inexistentes antes do Brexit.

Embora o Acordo de Comércio e Cooperação tenha introduzido mecanismos práticos de simplificação aduaneira, persistirão obstáculos horizontais aos vários setores, como a tramitação aduaneira (anteriormente inexistente) e os diferentes padrões regulamentares dos bens (antes harmonizados).

Assim, todas as exportações terão que cumprir as normas impostas pelo mercado do Reino Unido e sujeitar-se a verificações de conformidade regulamentar e a controlos de segurança e saúde.

Para que os produtos originários da União Europeia possam beneficiar do tratamento preferencial previsto, o importador britânico terá de requerer essa preferência às autoridades locais, apresentando uma das seguintes provas de origem: a) atestado de origem efetuado pelo exportador na Fatura; b) conhecimento do Importador.

O exportador deve assegurar-se que as condições exigidas para poder declarar a origem preferencial das suas mercadorias se encontram cumpridas, sendo assim responsável pela exatidão dos “Atestados de Origem” que emitir e das informações nesta matéria que providenciar ao *importador*.

A prova de origem na exportação para o Reino Unido, consiste no referido Atestado de Origem com o número REX (Estatuto de exportador registado).

Salienta-se que a Irlanda do Norte continuará a seguir muitas das regras da EU, mas serão introduzidos novos controlos nas mercadorias que entram na Irlanda do Norte provenientes do resto do Reino Unido. Na negociação do Acordo de Saída do Reino Unido da União Europeia, houve a preocupação de se evitar o surgimento de uma fronteira comercial (e até mesmo física) entre as duas Irlandas na respetiva ilha, pelo que foram definidas as regras constantes do Protocolo da Irlanda do Norte.

Com este acordo e grosso modo, a Irlanda do Norte continuará a aplicar, de uma forma genérica, as regras do mercado único da União Europeia, embora tenha passado a integrar também a união aduaneira do Reino Unido. E para efeitos aduaneiros, por força do Protocolo da Irlanda do Norte, o território continuará a ser considerado como “comunitário”, pelo que as vendas de bens realizadas para este espaço geográfico continuarão a beneficiar de liberdade de circulação, sem pagamento de direitos aduaneiros. E a tributação a título de IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) e IEC (Imposto Especial de Consumo), por exemplo, continuará a ser aplicada como acontece nas demais transmissões intracomunitárias.

Apesar destas mudanças no decurso habitual das trocas comerciais entre a Europa e o Reino Unido, o Grupo ADA não desistiu do projeto e contou com a ajuda de parceiros no terreno para que todas as exigências legais fossem cumpridas e a empresa estivesse preparada para continuar com as operações no país.

Uma vez que as exigências legais para a comercialização dos produtos ADA no Reino Unido não alteraram e a empresa já possuía todos os certificados, autorizações e normas de conformidade do produto, o Brexit não causou nenhum constrangimento na normal comercialização daqueles produtos, o que realmente afetou as trocas comerciais com aquele mercado foram as despesas alfandegárias, até então inexistentes, e que

causaram mais entraves à entrada dos produtos pelo custo acrescido que se fazia repercutir no preço de venda final, este foi o principal ponto de trabalho com parceiros no terreno que nos ajudassem a ser competitivos e rápidos, mesmo com o processo de desalfandegamento das mercadorias que seguiam para aquele mercado, para que pudéssemos manter um serviço de excelência para os nossos clientes.

3.3. Funcionamento dos Concursos Públicos (NHS Procurement)

O NHS (National Health Service), trata de assegurar todos os serviços médicos e equipamentos necessários a todos os residentes do Reino Unido. O Sistema Nacional de Saúde Britânico compra uma grande quantidade de bens e serviços que lhe permitem funcionar no quotidiano, através de aquisições por meio de contratos públicos.

Durante a pandemia, em consequência do Covid-19, este sistema de aquisição esteve sob uma grande pressão para atender a todas as imposições e necessidades, criando níveis de procura sem precedentes para alguns bens e serviços. Para além da saúde, o NHS também adquire outros serviços relacionados, mas o seu grande foco é a compra de medicamentos e equipamentos.

No NHS existe um departamento de *procurement* que tem a função de aquisição, por parte do governo ao setor privado, de todos os consumíveis e serviços necessários para prestar os melhores cuidados de saúde aos cidadãos, procurando sempre a melhor qualidade ao melhor preço possível através de equipas especializadas na triagem dos melhores fornecedores e dos melhores produtos disponíveis para o serviço nacional de saúde britânico (Fonte: NHS Supply Chain).

Os produtos que são comprados pelo NHS podem ser devidos em bens, obras e serviços, conforme detalhado na figura abaixo:

BENS	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos variados desde camas, fardamento, EPI's, medicamentos, material cirúrgico, etc;
OBRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Construção, reparação e manutenção de estruturas como hospitais e outras insituições assim como equipamento;
SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho de funções como a assistência social, apoio informático, apoio humano; recursos e consultoria, entre outros;

Fig.4 – Produtos comprados pela NHS. Fonte: Elaboração própria com base no site do NHS Supply Chain.

A saúde é de longe a maior área de despesa do governo em aquisições públicas; é mais de três vezes superior à despesa com a defesa, a segunda maior área. A maior parte das despesas do NHS com aquisições na Inglaterra vai para a saúde, com cerca de 18 mil milhões de libras em medicamentos e quase 6 mil milhões de libras por ano em consumíveis hospitalares (Fonte: NHS Supply Chain). Esta é a rubrica de despesas que se considera mais consentânea com a área de negócios do Grupo ADA.

3.4. Aquisição de bens por parte do NHS:

Em Inglaterra, a maioria dos bens são adquiridos a granel a nível central e distribuídos aos fornecedores pela cadeia de abastecimento do Sistema de Saúde (NHS Supply Chain).

O NHS Supply Chain é uma empresa totalmente detida pela Secretaria de Estado da Saúde, que foi criada em 2016. Anteriormente, a maioria dos bens eram comprados localmente por hospitais e outros fornecedores de saúde, mas uma análise governamental encontrou grandes ineficiências, uma vez que as organizações pagavam preços variáveis pelo mesmo produto, não havendo uma estabilidade de preços e por consequência uma fraca otimização das compras.

A Cadeia de Abastecimento do NHS gere agora mais de 4,5 milhões de encomendas por ano - e pretende realizar 80% de todas as compras do NHS por volume até 2022.

As administrações descentralizadas têm, cada uma, os seus próprios sistemas de aquisição:

- NSS National Procurement na Escócia;
- NHS Shared Services System no País de Gales;
- Procurement and Logistics Service na Irlanda do Norte;

Este processo de compra por parte do NHS requer algum tempo e muita preparação, tanto por parte da entidade vendedora como da entidade compradora até porque o objetivo é haver uma transparência no processo e uma otimização das compras a nível central. Uma vez que cada administração descentralizada tem os seus próprios sistemas de aquisição, dificulta também o trabalho da ADA pela necessidade de enviar amostras, documentação, preços, condições de venda, entre outros requisitos para cada concurso público, para as diferentes organizações, uma vez que o objetivo da empresa é fornecer o território completo que inclui a Escócia, o País de Gales, a Irlanda do Norte e a Inglaterra, tentando alavancar a entrada da marca ADA naquele mercado.

3.5. Concorrência nos Concursos Públicos

Dada a relevância dos concursos públicos na compra de produtos de saúde, segue-se uma breve análise da concorrência nos concursos. Os fornecedores estratégicos têm sido particularmente agressivos quando concorrem a contratos, baixando os seus preços para ganhar os negócios.

Por exemplo, algumas grandes empresas possuem equipas internas dedicadas aos processos de licitação de contratos e tal recurso permite responder mais eficazmente aos concursos com prazos de submissão curtos (Fonte: Informação interna). E, as empresas mais pequenas, terão à priori maior dificuldade em concorrer aos contratos públicos, devido a possuírem menos recursos, especificamente equipas especializadas, para apresentarem propostas que respondam aos critérios e requisitos do NHS.

Mas por forma a criar uma concorrência salutar entre empresas e defender a concorrência das pequenas e médias empresas, desde 2010 que o governo tenta reverter essa situação, estabelecendo uma meta de gasto em contratos públicos com pequenas e médias empresas (PMEs) de 25% das despesas totais, isto inclui tanto as despesas diretas através de contratos que o governo detém com PMEs como as despesas indiretas que as PMEs das cadeias de fornecimento recebem (Fonte: NHS Supply Chain). Tal política é interpretada como uma oportunidade para a ADA, na

medida que comparativamente aos principais concorrentes enquadra-se numa pequena - média empresa.

Na prossecução desta meta governamental, o governo implementou uma série de iniciativas para reduzir as barreiras enfrentadas pelas PME's que procuram vender os seus serviços ou produtos ao governo. Estas incluíram medidas como a criação de um Representante da Coroa para as PME's e a abolição de questionários de pré-qualificação para certos concursos, bem como medidas mais gerais como a criação do Localizador de Contratos - um portal central para a publicação de oportunidades de contratos governamentais - e a aprovação da Lei dos Serviços Públicos (Valor Social) de 2012. Adicionalmente, o governo aumentou o objetivo para 33% até 2022, meta que estará ainda longe de ser alcançada (Fonte: NHS Supply Chain).

Apesar dos esforços, por parte do NHS, em reduzir este distanciamento entre as empresas com maior presença no mercado e pequenas empresas com menos capacidade e poderio de negociação, é ainda notório que a clara maioria dos contratos são ganhos regularmente pelas mesmas empresas com base na análise dos concursos públicos dos últimos anos (Fonte: <https://www.gov.uk/contracts-finder>).

3.6. Benefícios dos contratos com a NHS Supply Chain:

Na opinião da gestão da empresa os contratos do NHS apresentam vários benefícios, mas também apresentam pontos negativos.

Alguns dos aspetos mais positivos e aliciantes e que concorrem para os objetivos da empresa, foram os seguintes:

- Logística das entregas dos produtos aos hospitais, clínicas e outras entidades dentro do NHS é operacionalizada pela instituição e os seus serviços;
- Pagamentos atempados
- Encomendas com elevados volumes de compras
- Condições de envio e produção previamente estipulados e contratualizados;
- Produtos ADA no mercado britânico e no sistema nacional de saúde britânico aumentam a notoriedade e reputação da marca no Reino Unido;

- Possibilidade de conseguir acordos mais benéficos e duradouros com o NHS (rede de administrações);
- Criar uma maior procura para os produtos da marca ADA pelo prestígio e reputação por vender para o NHS.

Contudo também deve ser equacionas as desvantagens e pontos negativos que se elucidam:

- Elevado nível de concorrência;
- Preços extremamente competitivos;
- Exigência de conhecimento sobre os processos;
- Burocracia;
- Penalizações elevadas pelo incumprimento contratual.

Ponderando os aspetos positivos e negativos, potenciar e melhorar o desempenho da ADA nos contratos públicos com a NHS foram, neste projeto, um objetivo claro para a administração. As vantagens descritas anteriormente, vão de encontro ao que a empresa espera alcançar com a entrada no mercado do Reino Unido. Compreendendo as ameaças, principalmente no que toca à concorrência e a dificuldade inerente à competitividade destes grandes grupos presentes naquele mercado, o grupo ADA acreditava no seu propósito e no seu objetivo, reforçando o seu compromisso no projeto.

3.7. Condições para a venda de dispositivos médicos no Reino Unido

Em resumo, um dispositivo médico é um instrumento ou outro artigo que se destina a ser utilizado para diagnosticar, prevenir, monitorizar ou tratar doenças ou lesões (Fonte: Infarmed). E de acordo com o enquadramento legal, os fabricantes de dispositivos médicos não necessitam de uma licença de fabrico específica no Reino Unido. Em vez disso, o fabricante deve assegurar que o seu dispositivo médico é fabricado de acordo com os requisitos essenciais estabelecidos na diretiva de dispositivos médicos.

O requisito essencial para que um dispositivo médico possa ser vendido no Reino Unido (ou em qualquer parte da UE), é a obrigatoriedade de ter a norma CE. Esta norma CE é uma declaração do fabricante de que o dispositivo cumpre os requisitos essenciais estabelecidos na diretiva de dispositivos médicos relevante, que variam dependendo do tipo e classificação do dispositivo.



Fig. 5 – Marca CE da ADA.

A entidade responsável pela regulamentação do fabrico e venda de dispositivos médicos no Reino Unido é Agência Reguladora dos Medicamentos e Produtos de Saúde (MHRA). E se um dispositivo já tiver registado no MHRA para o mercado da Grã-Bretanha (Inglaterra, País de Gales e Escócia), não precisará de se submeter a qualquer outro registo na Irlanda do Norte, desde que tenha indicado que o dispositivo também se destina ao mercado da Irlanda do Norte (Fonte: Site oficial do Governo do Reino Unido).

A Agência Reguladora dos Medicamentos e Produtos de Saúde (MHRA) é responsável pela regulamentação do fabrico e venda de dispositivos médicos no Reino Unido.

Application reference: **2021083101214356**

Manufacturer organisation: **Albino Dias de Andrade, S.A.**

Address:

Rotunda do Complexo Desportivo nº15

Portugal

Paços de Ferreira

4595-069

Portugal

Manufacturer registration status: **Registered**

Fig. 6 – Registo da ADA no MHRA.

Se o dispositivo já tiver registado no MHRA para o mercado da Grã-Bretanha (Inglaterra, País de Gales e Escócia), não precisará de se submeter a qualquer outro registo na Irlanda do Norte, desde que tenha indicado que o dispositivo também se destina ao mercado da Irlanda do Norte (Fonte: Site oficial do Governo do Reino Unido).

O compromisso com as melhores práticas nos processos produtivos internos e o cuidado inerente ao cliente e ao utilizador final, permite à ADA concentrar todo o seu potencial na produção de compressas, ligaduras e produtos de incontinência, com qualidade reconhecida e certificada por competentes organismos externos.

4. Contexto Organizacional, Diagnóstico e Objetivos

Como exposto na introdução deste relatório, o estágio no Grupo ADA foi focado na elaboração de diagnóstico na organização com o intuito de enquadrar as necessidades e expectativas da gestão da empresa relativamente à filial sediada em Inglaterra, bem como identificar alguns problemas, forças, fraquezas no projeto e caracterização de oportunidades de melhoria bem como ameaças a debelar / minimizar, na estratégia internacional da empresa para ao Reino Unido.

A elaboração deste diagnóstico passou por, primeiramente, enquadrar as possibilidades, recursos e competências da empresa relativamente a permitirem alcançar uma posição competitiva favorável neste mercado. Posteriormente, foi

elaborada uma análise das características e potencialidades do mercado do Reino Unido e do setor com recurso a modelos e estruturas académicos, já clarificados no enquadramento teórico. Nesta análise procurou-se entender como a empresa opera, as condições de venda dos produtos comercializados, o funcionamento dos contratos públicos, as relações comerciais entre produtores e revendedores, a necessidade de adaptabilidade dos produtos, os problemas e riscos, análise dos canais de distribuição, comunicação, uma análise da concorrência, uma análise de partes interessadas no mercado, entre outros aspetos importantes para um diagnóstico do problema em mãos, conforme a prescrição da literatura de Marketing (e.g. Kotler e Keller, 2012), Marketing internacional (Kotabe e Helsen, 2020, Hollensen, 2014) e estratégia (Johnson et al., 2008).

Em seguida apresenta-se as recomendações para potencializar os resultados planeados.

O interesse inicial da ADA em entrar no Reino Unido era nutrido principalmente pelo objetivo estratégico de crescimento do grupo, pelo desejo de expandir a marca e aumentar as vendas e quota no mercado. Considera-se que a empresa apresenta vários fatores positivos / enquadrados como forças para a entrada naquele mercado, sendo eles:

- ➔ Domínio das técnicas produtivas;
- ➔ Experiência adquirida ao longo de várias décadas;
- ➔ Motivações estratégicas;
- ➔ Oportunidades criadas num novo mercado;
- ➔ Proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas;
- ➔ Aproveitamento de economias de escala;
- ➔ Apoios governamentais;
- ➔ Imperativos do próprio negócio (atividade no mercado doméstico quase absoluto);
- ➔ Potencial de vendas;
- ➔ Dimensão do mercado;
- ➔ Dimensão dos contratos públicos;

→ Mercado com *players* globais importantes;

Mapearam-se os riscos e os problemas da ADA Limited num momento inicial e salientam-se os seguintes pontos:

- Falta de local de armazenamento – preço menos competitivo devido aos valores altos dos transportes;
- Brexit e as alterações comerciais;
- Mercado extremamente competitivo devido a fornecedores chineses;
- Estratégia de operações no Reino Unido pouco desenvolvida;
- Contratos públicos extremamente competitivos em termos de preços;
- Pouco conhecimento do mercado e do seu funcionamento;
- Ausência de comerciais no terreno;

Estas conclusões, retiradas maioritariamente de fontes internas, ajudaram a mapear os pontos fulcrais a serem trabalhados e melhorados para potenciar a competitividade da ADA no mercado do Reino Unido.

4.1. As 5 Forças de Porter

No escopo de perceber as principais forças e fraquezas da indústria do Reino Unido utilizou-se o modelo das 5 forças de Porter (1979). Com base nos critérios que determinam / influenciam as dimensões deste modelo clássico, elaborou-se uma estrutura, que serviu de orientação para análise / reflexão.

- **Competição na indústria: Elevada**

No ramo da produção de material hospitalar e, como em quase todos os ramos de negócio a nível mundial, a China tem vindo a demonstrar, ao longo dos anos, que pretende afirmar-se sempre como dos maiores *players* no mercado. Aliado a esta presença extremamente forte de empresas chinesas, existem, também, várias empresas europeias que, ao longo dos anos, se afirmaram como grandes produtores. Existe,

principalmente na Europa, também, “competidores discretos” cuja forma de atuação é a compra de produto acabado a um produtor e criação de marca própria, visto que a maior parte das empresas prefere comprar as compressas de gaze já cortadas, esterilizadas e em embalagem própria do que estar a investir em maquinaria que transforma os rolos de gaze.

- **Potencial de novas entradas na indústria: Reduzida**

Existem algumas barreiras relativas à entrada de novas empresas na indústria. Primeiramente, é uma indústria que necessita de um grande investimento em infraestrutura e maquinaria, bem como a adoção de técnicas como a manutenção preventiva e reativa. Adicionalmente, para a utilização de gaze como produto médico, é necessário obedecer a regras de fabrico rigorosas. Empresas que queiram entrar neste mercado vão ter que competir com anos de conhecimento (know-how) e recursos de investimento acumulado por parte das empresas de referência já inseridos no mercado.

- **Poder de negociação dos fornecedores: Elevado**

Sendo utilizado na grande maioria dos produtos têxteis, o algodão é uma matéria prima muito procurada a nível global. Sendo uma planta, necessita de determinadas condições climáticas para se poder desenvolver e, por isso, só cresce em determinadas zonas do globo. Aliando a procura global às necessidades específicas da matéria prima para se desenvolver, cria-se um grande poder junto dos produtores da mesma.

- **Poder de negociação dos clientes: Médio**

Face a um poder de negociação alto por parte dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes depende muito das quantidades a encomendar. Naturalmente, quantidades maiores tendem a ter diminuições de preço. Más condições de colheita de algodão ou dificuldades no processo logístico, como pudemos sentir durante a pandemia da COVID-19, geram menores quantidades e estas menores quantidades

geram um efeito de bola de neve que culmina com o aumento ou diminuição do preço da matéria prima e conseqüentemente do produto final, a existência de alternativas de fornecimento também incrementam este poder de decisão dos clientes.

- **Ameaça de produtos substitutos: Médio**

Utilizada há séculos na área médica, a gaze tem sido amplamente utilizada como material absorvente principalmente no tratamento de feridas e em procedimentos médicos como operações cirúrgicas. Isto porque, para além, de ser um grande absorvente, o algodão é uma matéria-prima natural com índices de reação baixos em contacto com a pele. Adicionalmente, os restantes produtos que a ADA comercializa são produtos de primeira necessidade e por isso amplamente difundidos por todos os mercados a nível global. Além disso, têm ocorrido muitos desenvolvimentos na área da investigação médica que resultaram no aparecimento de compressas com gel ou até na criação de espumas que, para além de terem características de absorção, servem de elemento cicatrizante.

Estas cinco forças mencionadas por Porter ajudam a identificar a potencial rentabilidade no mercado britânico (Gilvomar et al. 2007). Tendo em conta os objetivos do Grupo ADA e o conhecimento do ambiente de extrema competitividade no mercado, esta análise confirma a dificuldade e a exigência que comercializar os produtos da ADA traria ao projeto do Reino Unido, mas, que ainda assim no entender da administração, valeriam a pena e trariam vantagens à empresa bem superiores a longo prazo, tendo sido uma estrutura importante para delimitar parte da estratégia de vendas naquele mercado, tendo em conta os resultados anteriormente mencionados.

4.2. Análise PEST

A seguinte análise PEST, modelo explicado no enquadramento teórico e uma ferramenta importante na realização deste relatório, englobará uma análise das seguintes componentes do mercado britânico: fatores político-legais, fatores económicos, fatores socioculturais e fatores tecnológicos, e visa fornecer informação sobre o ambiente do mercado-alvo, o Reino Unido.

Fatores Político-Legais	Classificação do fator quanto ao impacto na organização	Importância	Probabilidade Ocorrência	Tendência Futura
Regulação de mercado aplicada aos produtos	Neutro	Reduzida	Muito elevada	Estável
Legislação proteção consumidor	Neutro	Reduzida	Muito elevada	Estável
Legislação laboral	Neutro	Reduzida	Média	Positiva
Legislação ambiental	Neutro	Média	Média	Positiva
Legislação defesa da concorrência	Oportunidade	Alta	Baixa	Positiva
Estabilidade política	Oportunidade	Alta	Média	Estável
Incentivos ao investimento	Oportunidade	Média	Baixa	Positiva
Legislação fiscal	Ameaça	Alta	Baixa	Estável
Políticas de desenvolvimento / incentivos	Oportunidade	Média	Média	Estável

Fatores Económicos	Classificação do fator quanto ao impacto na organização	Importância	Probabilidade Ocorrência	Tendência Futura
Crescimento económico	Oportunidade	Média	Elevada	Positiva
Distribuição do rendimento	Neutro	Média	Média	Estável
Câmbio / instabilidade moeda	Ameaça	Muito alta	Muito elevada	Positiva
Inflação	Ameaça	Muito alta	Elevada	Estável
Desemprego	Neutro	Média	Média	Estável
Emprego	Neutro	Média	Elevada	Estável
Impostos consumo (e.g. IVA)	Neutro	Média	Muito elevada	Estável
Investimento	Oportunidade	Alta	Elevada	Positiva
Consumo	Oportunidade	Muito alta	Elevada	Positiva

Fatores Socioculturais	Classificação do fator quanto ao impacto na organização	Importância	Probabilidade Ocorrência	Tendência Futura
Crescimento demográfico	Oportunidade	Alta	Elevada	Positiva
Estrutura social (classe sociais)	Neutro	Baixa	Média	Estável
Envelhecimento populacional	Oportunidade	Média	Muito elevada	Negativa
Estrutura etária	Neutro	Média	Média	Estável
Mobilidade social	Neutro	Média	Média	Estável
Valores dominantes	Oportunidade	Alta	Elevada	Estável
Redes sociais	Neutro	Média	Média	Estável
Tendências sociais relevantes	Neutro	Baixa	Média	Estável

Fatores Tecnológicos	Classificação do fator quanto ao impacto na organização	Importância	Probabilidade Ocorrência	Tendência Futura
Principais tecnologias que afetam a indústria	Oportunidade	Alta	Elevada	Positiva
Impacto web e redes sociais	Oportunidade	Média	Elevada	Positiva
Grau de obsolescência tecnológica	Ameaça	Alta	Elevada	Negativa
Investimento em I&D	Oportunidade	Alta	Muito elevada	Muito positiva
Acesso a transferência de tecnologia	Oportunidade	Alta	Média	Positiva
Infraestruturas de apoio ao negócio	Oportunidade	Alta	Média	Estável
Tecnologia de produção	Oportunidade	Muito alta	Elevada	Positiva
Tecnologia de comercialização	Oportunidade	Muito alta	Elevada	Positiva
Tecnologia de mercado (influência no mercado consumidor / clientes)	Oportunidade	Alta	Elevada	Positiva

Fig. 7 – Análise PEST Fonte: Elaboração própria.

Em suma, o mercado de dispositivos médicos no Reino Unido é influenciado por fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos. A legislação e as políticas relacionadas à saúde e ao setor de dispositivos médicos são influentes e devem ser consideradas ao entrar neste mercado uma vez que é necessário estar em conformidade com essas regulamentações para comercializar e vender dispositivos médicos no país, a robustez económica do mercado, sendo que a economia britânica é uma das maiores do mundo e oferece oportunidades significativas para o mercado de dispositivos médicos, a valorização do acesso a cuidados de saúde de qualidade, os fatores culturais e as preferências dos pacientes que também influenciam o mercado e por fim os avanços tecnológicos onde a adoção e a integração de tecnologias

emergentes são fatores-chave para o sucesso neste mercado. Tendo em conta os dados aqui analisados, considera-se que dada a experiência e a preparação da empresa na comercialização destes artigos, e sendo uma das prioridades do grupo o desenvolvimento contínuo dos seus processos internos, este mercado apresenta boas oportunidades para a empresa.

4.3. O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter:

Porter definiu uma cadeia de atividades que denominou por cadeia de valor, aplicada as organizações empresariais. O modelo contempla atividades primárias e de suporte, conforme se mostra na figura abaixo.



Fig. 8 – Cadeia de atividades das organizações empresariais por Porter. Fonte: de Mozota, B. B. (1998).

As atividades primárias relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço, sendo essas atividades primárias as seguintes:

- Logística de entrada: Qualquer processo relacionado com a receção, controlo de inventário e transporte, sendo as relações com os fornecedores um fator fulcral para a criação de valor.

- Operações: Envolve maquinaria (montagem, manutenção e melhoria contínua), embalagem, testes de produtos e melhorias no processo produtivo para alavancar o valor do produto.
- Logística de saída: Atividades associadas com a expedição dos produtos para os clientes, incluindo armazenamento e distribuição que podem ser internos ou externos à empresa.
- Marketing e Vendas: Outro ponto vital para alavancar as vendas e criar valor ao seu produto, prende-se com as ferramentas que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos.
- Serviço: Atividades que mantêm, e em alguns casos, podem mesmo aumentar o valor dos produtos após a compra, relacionado com o apoio ao cliente, serviço pós-venda, formações, atualizações sobre os produtos, entre outros.

As atividades de apoio ajudam as atividades primárias. Aqui podemos encontrar:

- Infraestruturas: Relativo aos sistemas de apoio que a empresa possui para manter as operações diárias, engloba a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contabilística, assuntos regulamentares, de qualidade, entre outros.
- Gestão de Recursos Humanos: Atividades associadas ao recrutamento, formação, retenção e compensação de colaboradores e gestores, neste ponto as empresas devem ter um especial cuidado uma vez que podem criar grandes vantagens se utilizarem boas práticas de RH.
- Desenvolvimento Tecnológico: Desenvolvimento das atividades da cadeia de valor, como Investigação e Desenvolvimento (I&D), automação de processos, design,

melhoria contínua de processos, entre outras inovações vitais para manter a competitividade no mercado.

- Aquisição/Compra: Engloba os processos necessários para a empresa trabalhar: aquisição de matérias-primas, serviços, máquinas, consumíveis da produção, entre outros. Este é um dos pontos fulcrais da cadeia de valor uma vez que é este o primeiro processo que ditará muitas das condições das fases seguintes, como o preço de venda do produto final, sendo extremamente necessário encontrar bons fornecedores e parceiros, e muito importante, negociar os melhores preços possíveis.

O modelo da cadeia de valor de Porter permite que uma empresa analise cada uma dessas atividades e identifique onde ela cria valor, onde pode reduzir custos e onde pode obter uma vantagem competitiva. Ao entender as atividades de valor, a empresa pode tomar decisões estratégicas sobre como otimizar suas operações, melhorar a eficiência, reduzir custos e aumentar a proposta de valor para os clientes (Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A., 2007).

Este modelo foi extremamente importante para analisar e perceber as atividades da ADA, num momento inicial, e mapear os pontos fortes e fracos do grupo, uma vez que essa análise aprofundada iria permitir à empresa tomar decisões estratégicas mais informadas e assim poder alocar recursos de forma mais eficaz com o objetivo de maximizar o valor para os clientes e o desempenho geral da empresa no mercado do Reino Unido.

Em resumo, o modelo da cadeia de valor de Porter é uma ferramenta que ajuda a empresa a identificar suas atividades internas, analisar sua contribuição para a vantagem competitiva e tomar decisões estratégicas para melhorar o desempenho e a eficiência em toda a cadeia de valor.

4.4. O Funcionamento do Sistema Organizacional da ADA

Para além da cadeia de valor, realizou-se uma análise e descrição do sistema organizacional da ADA, a descrição do processo que compreende as principais atividades inter-relacionadas da empresa.

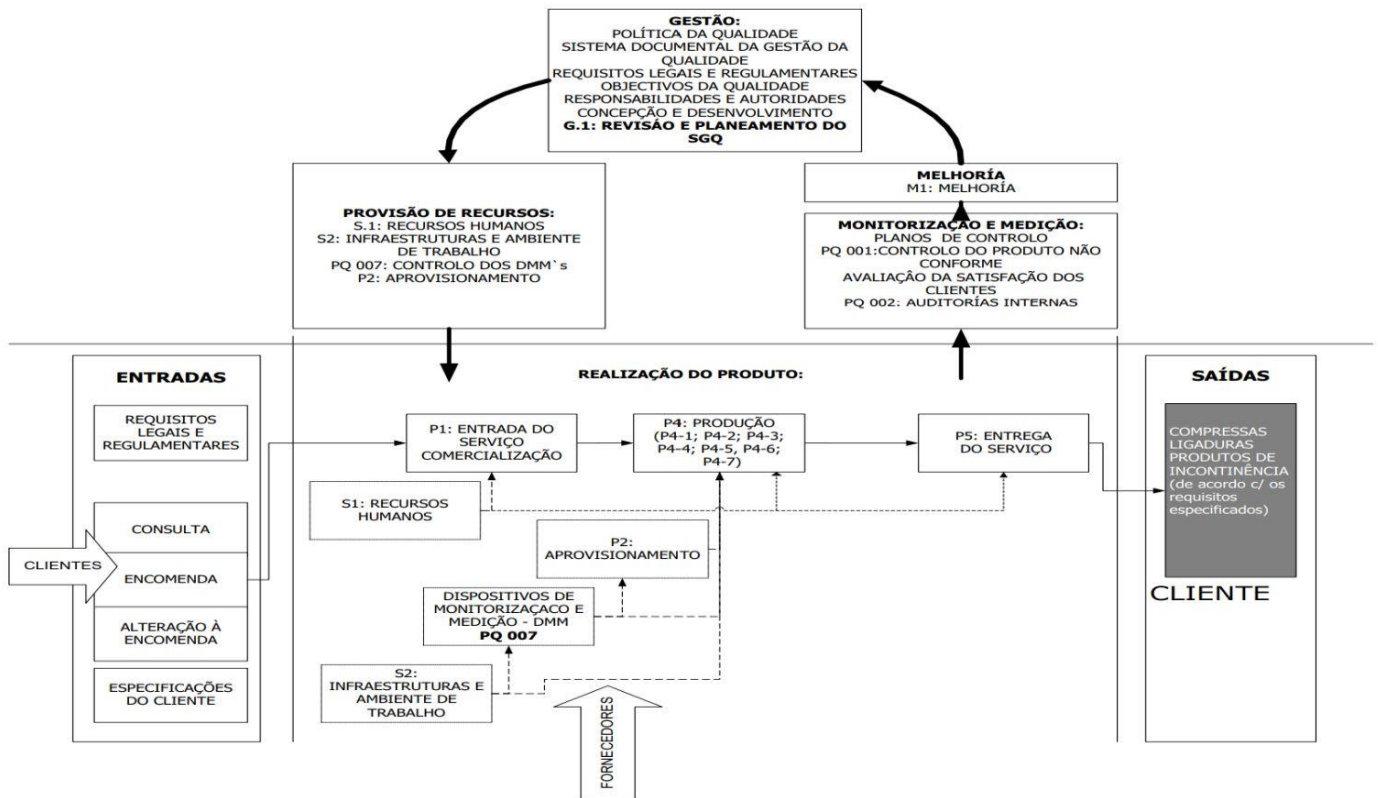


Fig. 9 – Fluxo do Processo Produtivo da ADA. Fonte: Departamento Qualidade ADA.

Este fluxo do processo produtivo foi uma excelente ferramenta de análise para o conhecimento aprofundado do método de trabalho da empresa e foi também útil na medida em que deu a possibilidade identificar áreas em que a empresa se destacava pela positiva (forças) e áreas que pudessem sofrer melhorias (fraquezas). É possível observar que a empresa tem uma gestão muito eficiente das entradas das encomendas e da realização do produto, que juntando a uma coesa estratégia de melhoria contínua de qualidade, ofereciam ao Grupo ADA uma vantagem muito forte no que toca ao produto final comercializado e as vantagens que poderiam ser utilizadas para alavancar as vendas junto de outros concorrentes, a eficiência do processo produtivo é uma das armas do setor onde a empresa está inserido.

Para além disso, e entre outros aspetos, esta análise permitiu também avaliar os recursos da empresa, a coordenação entre departamentos, possíveis oportunidades de melhoria na comunicação interna e no alinhamento das diferentes fases do processo produtivo e a sinergia das atividades que englobam a estratégia da empresa.

O fluxo do processo produtivo suportado pela Teoria do Processo, que enfatiza a eficiência, a qualidade e a melhoria contínua dos processos para alcançar os objetivos organizacionais (Harmon, P., & Trends, B. P., 2010) e pela Teoria de Sistemas, que defende que as organizações são sistemas interconectados e complexos que podem ser influenciados pelo ambiente externo, constituídos por diferentes partes e componentes que interagem entre si (Bertalanffy, L. V., 1968), possibilita a administração de dados para uma análise aprofundada do seu funcionamento interno e assim identificar áreas de melhoria, oportunidades de inovação e garantir o pretendido alinhamento estratégico entre as atividades organizacionais e os objetivos da empresa.

4.5. Análise SWOT

A análise SWOT tem como objetivo compreender os fatores que influenciam e afetam uma organização, através do estudo das seguintes variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma entidade organizacional. Esta análise permite recolher informação e tirar conclusões essenciais para a elaboração de novas estratégias (Helms & Nixon, 2010).

É uma análise que permite recolher informações cruciais tanto sobre o ambiente interno como também do ambiente externo de uma organização e, se desempenhada de forma correta, pode ajudar na definição de fatores-chave do sucesso da organização (Ferrel et al., 1998).

A análise SWOT pode ser dividida em dois fatores distintos: fatores internos passíveis de serem controlados pela empresa tais como os pontos fortes e os pontos fracos e os fatores externos presentes no mercado e que não podem ser controlados pela empresa (ou com menor controlo), especificamente as oportunidades e as ameaças. Assim, de acordo com as recomendações da literatura, é esperado que as

empresas analisem e tenham um conhecimento aprofundado dos seus próprios pontos fracos e limitações à exploração dos pontos fortes e as oportunidades disponíveis no mercado, por forma a dar uma resposta rápida e eficaz às ameaças existentes, através da elaboração da estratégia mais apropriada ao mercado em questão (Sarsby, 2016).

Assim, com base nestes estudos e análises prévias, procedeu-se à realização de uma análise SWOT, em que foram definidas as forças e fraquezas, como fatores internos, e as oportunidades e ameaças, como fatores externos, do Grupo ADA. Mas com ênfase na análise, por forma a possibilitar uma melhor compreensão e entendimento desses fatores / dimensões como influenciadores do desempenho / competitividade da ADA no Reino Unido. A análise SWOT foi utilizada como ferramenta de suporte à definição da estratégia para o mercado do Reino Unido, informação que se apresenta.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constante inovação e desenvolvimento; ✓ Controlo completo do processo produtivo; ✓ Produção automatizada; ✓ Alta capacidade de exportação; ✓ Qualidade associada à marca; ✓ Sustentabilidade da empresa; ✓ Grande capacidade de stock; ✓ Lead time curtos; ✓ 48 anos de experiência; ✓ Adaptabilidade dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de local de armazenamento; ✓ Preços mais elevados devido ao custo de transporte; ✓ Fraca presença da marca ADA no Reino Unido; ✓ Poucos canais de comunicação com o cliente; ✓ Poder de negociação dos fornecedores de matéria-prima elevado;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão e crescimento do mercado de dispositivos médicos no Reino Unido; ✓ Apoio às PME's nos concursos do NHS; ✓ Proximidade linguística e cultural; ✓ Único produtor europeu de gaze e tecido-não-tecido hospitalar; ✓ Potencialidade de expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado extremamente competitivo; ✓ Brexit e as alterações comerciais; ✓ Os concorrentes diretos controlam uma grande parte da quota de mercado; ✓ Existência de produtos substitutos; ✓ Requisitos dos concursos públicos; ✓ Diferenças aos produtos standard ADA; ✓ Custos logísticos.

Fig. 10 – Análise SWOT ADA. Fonte: Elaboração própria.

Esta análise SWOT foi também fulcral para o decurso do estágio na ADA por permitir enquadrar os fatores internos possíveis de serem alterados e os fatores externos não controláveis pela empresa, informação preciosa para a correta tomada de decisões estratégicas naquele mercado.

5. Planeamento de Propostas e Implementação

Após este diagnóstico e análise, procedeu-se à planificação de um conjunto de iniciativas, de acordo com as recomendações do planeamento estratégico de Marketing (Kotler e Keller, 2012) e planeamento estratégico (Johnson et al. 2008). Procedeu-se ao planeamento de algumas iniciativas e consequente implementação por parte do autor deste estágio.

5.1. Clarificação da Estratégia e dos Objetivos para o mercado do Reino Unido

Tendo já uma breve ideia dos objetivos e do contexto da organização antes do começo efetivo do estágio, uma vez que já tinha sido feito um estudo prévio do problema e da temática a ser trabalhada durante o decurso do estágio, a iniciação no Grupo ADA foi então focada na adaptação aos moldes de trabalho da empresa e no entendimento e perceção dos objetivos da mesma relativos ao mercado em que iria estar inserido, todo este processo envolveu um estudo mais aprofundado do mercado em si e das suas singularidades, os produtos comercializados pela empresa, o funcionamento dos contratos e do sistema britânico de compras públicas, os *big players* e a concorrência em geral da empresa e, mais importante ainda, as vantagens competitivas e a potencialidade da ADA no mercado do Reino Unido.

Dada a competitividade dos produtos portugueses ao nível de preços e qualidade, ainda que não consigam competir diretamente - no que toca a preços - com produtos chineses, os principais produtos concorrentes aos produtos ADA, e tendo em conta as condições macroeconómicas no Reino Unido, existe ainda assim uma oportunidade para os produtos portugueses conquistarem consumidores no mercado britânico. No investimento, devido ao atual contexto político e económico, em que as

empresas querem reaproximar as operações, decorrente das disrupções nas cadeias de abastecimento dos últimos anos, o *nearshoring* está, novamente, a ganhar relevância. A longa história de laços culturais e comerciais, o ambiente empresarial português, a mão de obra qualificada, a localização e fuso horário, estabilidade política e social e especialização em várias áreas de relevo para a indústria, são algumas das razões que tornam Portugal num candidato ideal para o Reino Unido, nesta atividade.

Findo este período de adaptação e de estudo da envolvente comercial num mercado tão específico como o de dispositivos médicos, começaram-se a mapear os riscos e as possíveis falhas deste projeto, assim como as oportunidades para o crescimento da marca ADA no Reino Unido com o objetivo de implementar possíveis melhorias nas operações da organização. Percebeu-se que apesar dos inúmeros riscos associados aquele mercado, as motivações e as oportunidades para a entrada no mesmo justificavam esse investimento de recursos.

Principais riscos assinalados:

- Brexit e as alterações comerciais;
- Mercado extremamente competitivo;
- Existência de produtos substitutos;
- Custo de transporte do material;
- Diferenças aos produtos standard ADA;
- Serviço logístico;
- Requisitos dos concursos públicos;

Ainda assim, a dimensão do mercado era aliciante por si só, o potencial de vendas e crescimento da marca ADA no Reino Unido era enorme e um plano estratégico bem definido iria ajudar a impulsionar este objetivo. Para além do foco nos concursos públicos e nas oportunidades que os mesmos trariam à empresa, foi necessário compreender as limitações dos mesmos e explorar todas as possibilidades que o mercado oferecia para alavancar ainda mais os resultados deste estágio.

O objetivo deste estágio era criar um diferencial positivo na empresa para que os objetivos da administração fossem alcançados, assim sendo, procedi a uma análise dos ativos estratégicos da empresa e os seus pontos fortes, as ferramentas necessárias para o trabalho a ser desenvolvido. A Albino Dias de Andrade entende que o cliente é o princípio base de tudo o que a empresa faz, pelo que a sua total satisfação é a base do sucesso do negócio e a missão era levar esse lema ao mercado do Reino Unido. A ADA está num compromisso contante com a procura de ir mais longe, melhorando os recursos e os meios de que dispõe, no sentido de servir o que há de melhor aos clientes, garantindo a sua total satisfação e o fornecimento de produtos que vão de encontro com as necessidades dos clientes.

Principais forças da empresa assinaladas:

- Constante inovação e desenvolvimento;
- Produção automatizada;
- Alta capacidade de exportação;
- Proximidade linguística e cultural;
- Parcerias importantes;
- Controlo completo do processo produtivo;
- Único produtor europeu de gaze e tecido-não-tecido hospitalar;
- Controlo de qualidade em todas as fases do processo produtivo;

Com base no modelo do relógio estratégico de Bowman (Bowman e Faulkner, 1996), matriz cujas dimensões principais são o valor percebido pelo cliente e o preço relativo, e que aliado a uma análise SWOT e a uma análise das cinco forças de Porter contribui para uma visão mais abrangente da situação competitiva da empresa e das oportunidades e desafios que enfrenta no mercado, o objetivo era definir uma estratégia sustentável e adequada ao ambiente competitivo em que a empresa operava, pelo que foi definido um posicionamento de valor alto e preço baixo, uma estratégia de valor pelo facto da ADA produzir e comercializar produtos de alta qualidade a preços competitivos. Esta estratégia, já utilizada pela empresa noutros mercados, foi replicada no Reino Unido onde se esperavam resultados positivos e ganhos de cota de mercado.

5.2. Implementações e Recomendações

Após a clarificação dos objetivos, procedeu-se então à elaboração de um plano estratégico para a ADA UK, que em algumas fases teve como base as recomendações da literatura de Marketing e que se baseou, numa primeira fase, num sistema de prospeção de mercado (público e privado) com a recolha de contactos no setor e mapeamento de *leads* no funil de vendas, esta primeira fase foi fulcral para otimizar a gestão desses contatos uma vez que a gestão de *leads* permite acompanhar a evolução de cada oportunidade de negócio durante toda a jornada de compra, sendo possível fazer a identificação do momento em que ele se encontra no funil de vendas e definir qual abordagem ou estratégia que deve ser adotada para fazer com que ele avance para a última fase da compra, seguindo-se de um contacto telefónico e um contacto via e-mail para apresentar a empresa e os produtos comercializados, a partir desta fase faz-se a triagem nas empresas sem e com interesse, no caso das empresas que mostram interesse nos produtos comercializados são enviadas amostras para a apreciação do cliente e avança-se para a negociação dos preços, uma vez que falamos de produtos discutidos ao décimo de cêntimo e tendo perceção que em termos de preço a ADA situava-se acima dos seus concorrentes diretos naquele mercado, principalmente contra revendedores de produtores chineses, mas tendo sempre em mente que a política interna nunca admitiu privilegiar, em qualquer circunstância, os custos em prejuízo da qualidade, pelo que esse ponto seria fulcral na negociação e no desenvolvimento de parcerias comerciais no Reino Unido.

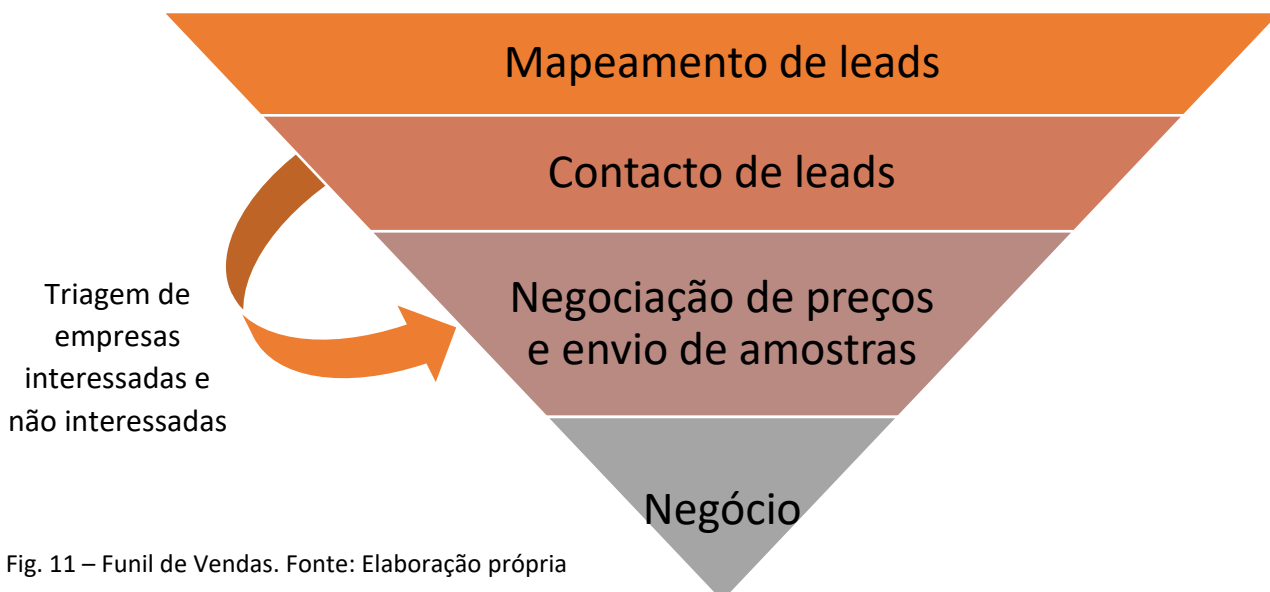


Fig. 11 – Funil de Vendas. Fonte: Elaboração própria

Para além da estratégia comercial no sentido de aumentar a carteira de clientes e relembrando que a empresa já tinha aberto a filial naquele país, demonstrando o grau de envolvimento que esta se encontrava disposta a realizar, era necessário fomentar mais alterações na estratégia operacional, após a seleção de potenciais parceiros bem como a definição da primeira abordagem aos mesmos, foi definido o objetivo em termos de volume de vendas que se pretendia atingir no mercado-alvo no primeiro ano de atividade no mercado britânico e implementou-se assim a utilização do sistema de data base marketing com recurso à ferramenta e metodologia CRM para um melhor controlo de todo o processo comercial / relacionamento com os clientes, seguiu-se uma melhoria da estratégia de comunicação e marketing em conjunto com o Departamento de Marketing da empresa de modo a ganhar notoriedade no mercado, outro passo importante foi contactar e registar a ADA UK em associações médicas e de interesse para aumentar o *networking* e as possibilidades de negócio, seguiram-se contactos com pessoas e instituições de interesse, sublinhando o contacto e discussão com instituições do NHS e as pessoas responsáveis pelo *procurement* dos contratos públicos para que pudessem receber amostras dos produtos e assim abrir mais possibilidades para a entrada da marca no mercado, seguiram-se preparações de feiras médicas e eventos de interesse, sempre com o intuito de aumentar a visibilidade da ADA e por conseguinte as vendas naquele mercado para que fosse possível alcançar o objetivo principal de acompanhar a expansão internacional do grupo e em especial o desempenho no Reino Unido.

Durante a implementação desta estratégia para a ADA UK, foram alcançadas as seguintes metas:

- ➔ Mapeamento e contacto de mais de 200 revendedores privados do ramo médico em atividade no mercado;
- ➔ Mapeamento e contacto de mais de 400 instituições públicas ligadas ao NHS e aos serviços de saúde britânicos;
- ➔ Networking com pessoas e serviços de interesse para alavancar o reconhecimento da marca ADA no mercado (reuniões e contactos com possíveis parceiros e intermediários);
- ➔ Preparação de feiras e congressos no Reino Unido para demonstração dos produtos e networking (Today Wound Care Exhibition e P4H England, entre outros eventos de menor dimensão);

- ➔ Análise e melhoria dos canais de comunicação com clientes e serviço pós-venda;
- ➔ Melhoria das estratégias de negociação, organização da equipa, horários, estilo das interações, comunicação e imagem;
- ➔ Contacto direto e negociação com o responsável do *Procurement* da NHS Supply Chain no que toca aos artigos comercializados pela ADA (discussão de preços, envio de amostras, recolha de feedback e comparação com os principais concorrentes diretos do mercado);
- ➔ Conhecimento aprofundado do mercado de dispositivos médicos do Reino Unido e as suas singularidades para uma melhor adaptação dos produtos ADA;
- ➔ Negócios realizados com revendedores privados e instituições públicas ligadas ao NHS;
- ➔ Criação e desenvolvimento, em conjunto com o departamento de marketing, de material publicitário dos produtos ADA para este mercado;
- ➔ Desenvolvimento do website da ADA e da sua plataforma *e-commerce*, ainda em fase de construção e otimização;
- ➔ Registo em todas as instituições e entidades necessárias para cumprir a componente legal da comercialização destes produtos;
- ➔ Análise de contratos públicos e os seus requisitos;
- ➔ Organização logística das trocas comerciais;
- ➔ Desenvolvimento de parcerias comerciais importantes para o crescimento da marca ADA no Reino Unido;

Apesar de todas as dificuldades inerentes à entrada num mercado tão competitivo e duro como o mercado de dispositivos médicos do Reino Unido, aliado a um conflito Rússia-Ucrânia, com forte impacto no aumento dos preços da energia e matérias-primas e à instabilidade política no seio do governo britânico, estas não foram condicionantes do objetivo claro da empresa e da evolução da respetiva atividade comercial naquele mercado, o país continua a apresentar oportunidades de negócio para as empresas, particularmente no setor farmacêutico e de saúde. O compromisso da empresa, aliado ao meu empenho e de toda a equipa envolvida no projeto, originou resultados positivos durante o ano de 2022.

A relação comercial e de investimento luso-britânica apresenta uma evolução muito positiva ao longo dos anos, e o ano de 2022 destacou-se em termos de exportações portuguesas para o Reino Unido (Fonte: INE). O futuro espera-se promissor, particularmente nas dimensões tecnológica, da saúde, da transição digital e sustentabilidade, sendo estas as áreas prioritárias para o Reino Unido e nas quais Portugal, e neste caso específico o Grupo ADA, tem uma oferta diferenciada e competitiva.

BALANÇA COMERCIAL DE BENS DE PORTUGAL COM O REINO UNIDO							
	2018	2019	2020	2021	2022	Var % 22/18a	Var % 22/21b
Exportações	3.675,1	3.628,8	3.062,2	3.306,3	3.845,4	1,9	16,3
Importações	1.900,8	2.102,3	1.929,9	993,6	1.168,5	-7,1	17,6
Saldo	1.774,4	1.526,5	1.132,3	2.312,7	2.676,9	--	--
Coef. Cob. %	193,4	172,6	158,7	332,8	329,1	--	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística Unidade: Milhões de euros
 Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2018-2022 (b) Taxa de variação homóloga 2021-2022

Fig. 12 – Balança Comercial de bens Portugal-Reino Unido. Fonte: INE.

A atividade da ADA evoluiu de forma muito positiva no período de 2022, apesar da contínua crise instalada no mundo, e especialmente a instabilidade sentida no Reino Unido, a empresa mostrou um crescimento sustentado conseguindo ultrapassar as adversidades e apresentando um volume de negócios de 33.924.586,85€ em 2022, tendo o mercado extracomunitário, do qual faz parte o Reino Unido, conseguido um aumento exponencial da sua quota, apresentando uma expressão bem mais notória na fatia total.

Os últimos anos vieram confirmar que não importa o quanto minimizemos os riscos, não nos conseguimos preparar para tudo. A ADA cada vez mais tenta criar opções que permitam responder com rapidez e eficiência a cada nova adversidade que vai surgindo. O empenho, a tecnologia e a versatilidade são os grandes trunfos da empresa.

Ainda que tenha sido um ano bastante positivo em termos de resultados gerais para a empresa, foi um ano de muito estudo e adaptação ao mercado do Reino Unido,

um ano de aprendizagem e de superação de todas as adversidades que foram surgindo, mas essencialmente, foi um ano de progressos importantes naquele mercado e que nos deixa com fortes expectativas para o ano de 2023.

Da rama de algodão ao produto final em que aquela se transforma, é percorrido um longo caminho que tem no domínio e na harmonia funcional e inter-relacional um potencial que, naturalmente, nos distinguirá e valorizará nos exigentes mercados onde estamos inseridos.

De uma forma geral é possível concluir que o bom desempenho da empresa proporcionou uma boa rentabilidade, quer ao nível do capital próprio quer ao nível das vendas que subiram substancialmente em 2022.

		2022	2021
Rácios de Rentabilidade	Rentabilidade dos capitais próprios	29,32%	7,83%
	Rentabilidade das vendas	25,31%	7,87%
	Rentabilidade do ativo	16,17%	3,39%
Rácios de Estrutura	Autonomia financeira	55,14%	43,24%
	Solvabilidade	122,92%	76,18%
	Estrutura de capitais	81,35%	131,26%
Rácios de Liquidez	Liquidez geral	166,24%	118,21%
	Liquidez reduzida	125,83%	89,98%
	Liquidez imediata	2,58%	6,90%

Fig. 13 – Desempenho Económico ADA 2021/2022. Fonte: Elaboração própria.

O foco da empresa é estar cada vez mais presente e ativa em todos os mercados, sendo o Reino Unido um dos grandes objetivos, prevendo-se que em 2023 o volume de negócios cresça, com o aumento da atividade no mercado intracomunitário e externo.

Segundo os dados do Banco de Portugal, as exportações portuguesas cresceram 16,7 por cento face ao mesmo período em 2022, o Reino Unido com uma quota de 8,1 por cento foi o principal país cliente fora da União Europeia e o quarto em termos

globais, registando-se um crescimento de +271 milhões de euros, estes dados motivam a equipa e o projeto e fortalecem o compromisso com este mercado.

A empresa irá continuar a proceder a um reforço do investimento, quer para a renovação de equipamentos, quer para o aumento da sua atividade. O objetivo é aumentar cada vez mais a quota de mercado no Reino Unido e alavancar as vendas neste mercado, acompanhando a tendência de crescimento dos mercados internacionais.

A estratégia da empresa deverá manter-se, espera-se um aumento das vendas tanto nos mercados onde a empresa já está presente, com enfoque no Reino Unido, como pela presença em novos mercados tendo por objetivo reforçar o seu posicionamento competitivo e aumentar a quota de mercado, para ocupar um lugar entre as empresas mais eficientes a nível nacional e conquistar clientes a nível internacional. O aumento das exportações será a maior preocupação da empresa, espera-se um crescimento significativo, mas com bastante estabilidade no mercado internacional uma vez que a empresa tem feito um esforço adicional para lançar a sua imagem a nível internacional e dar a conhecer os seus produtos.

Dessa maneira, é esperado um desempenho muito positivo para o ano de 2023, o rigor nas compras efetuadas e a redução do risco nas vendas deverão contribuir para uma melhoria dos resultados e dos rácios da empresa, a modernização, a aposta na qualidade, a eficiência e a contínua satisfação dos clientes são e continuarão a ser as linhas de orientação da empresa para o presente e para o futuro, o objetivo é que a ADA continue a ser uma das empresas mais evoluídas tecnologicamente a nível europeu nesta área de atividade.

Termino este capítulo com a sensação de dever cumprido e com a certeza que há ainda muito a conquistar pela ADA, tanto no mercado do Reino Unido como em outros mercados menos desenvolvidos, há um potencial gigante a ser trabalhado e as expectativas estão bastante altas para a continuidade do ano de 2023. O objetivo é ser o principal fornecedor de compressas na Europa, e no futuro, ser uma referência em todos os mercados globais.

O nosso lema é "servir para cuidar".

6. Conclusão

O estágio realizado no Grupo ADA, com a duração de 6 meses e posterior continuação na empresa, permitiu ter um contacto extremamente importante com o mundo empresarial e os fluxos comerciais globais dando-me a oportunidade e a realização de um crescimento pessoal e profissional enorme e com motivação para uma melhoria continua das minhas competências e habilidades. Tendo como base de investigação o tema da internacionalização da empresa para o mercado do Reino Unido, esta temática carece de um entendimento geral da empresa e do setor de atuação da mesma, para ajudar a determinar as expectativas, ambições e objetivos do projeto, tendo sempre como base a análise do posicionamento do grupo no mercado internacional, mais especificamente no Reino Unido. O âmbito deste estudo passou, portanto, por diagnosticar problemas e oportunidades de melhoria na estratégia internacional desta empresa portuguesa, com o objetivo de compreender como a empresa poderia potenciar recursos e competências organizacionais, de forma a aumentar métricas de desempenho neste mercado.

A motivação da empresa para a internacionalização no mercado britânico, para além de mais uma conquista, foi, essencialmente, pelo crescimento económico que este mercado poderia permitir, mas que foi necessário ter em conta que é um mercado bastante peculiar e com uma concorrência muito forte, era fulcral definir um projeto específico que correspondesse às expectativas da empresa, tendo sempre em conta as exigências do mercado em questão e os recursos disponíveis.

Ao desenvolver esta estratégia, foram identificadas com sucesso as principais áreas a melhorar e as alterações na estratégia da empresa para alavancar as vendas no mercado do Reino Unido, o processo que envolveu não só uma compreensão de toda a estrutura interna da empresa, principalmente os seus pontos fortes e pontos fracos, como da estrutura externa do mercado onde foi fulcral a análise das tendências do mercado, a avaliação do panorama da concorrência e como se situava a ADA em comparação com os seus concorrentes diretos e também a compreensão do quadro regulamentar que rege os produtos de *wound care* no Reino Unido, culminando num

plano estratégico para a ADA UK, com base nas recomendações da literatura de Marketing e que se focou no objetivo de alavancar e adaptar as vantagens competitivas do grupo com a finalidade de satisfazer as necessidades e preferências específicas do mercado-alvo, originando os resultados positivos esperados pela administração e definidos no início do projeto.

Uma das contribuições para o projeto e das alterações mais fundamentais que foram implementadas foi o acompanhamento da jornada de compra, o funil de vendas e a otimização de contactos de *leads*, com este feedback mais próximo e um conhecimento aprofundando dos requisitos dos consumidores e profissionais de saúde do Reino Unido, tirou-se partido da informação adquirida e adaptámos os nossos produtos *standard* ao produtos que se adequavam melhor ao mercado, garantindo uma vantagem competitiva e uma maior probabilidade de penetração no mercado para fazer face à forte concorrência.

Reconheceu-se a importância de construir relações fortes com os principais intervenientes na indústria, principalmente ao estabelecer parcerias com distribuidores locais, instituições de cuidados de saúde e outros serviços, com necessidades dos produtos produzidos pela ADA, entre outros intermediários de interesse no mercado de modo a reforçar a nossa presença e promover a confiança entre os potenciais clientes. Através de esforços de colaboração e tendo em conta uma entrada neste mercado com a ajuda de alianças estratégicas com empresas locais e bem estabelecidas no mercado e que providenciavam assim um conhecimento aprofundado da experiência e realidade local, conhecimento do mercado, recursos e redes de distribuição, entre outros benefícios (Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K., 2007), fazendo parte do objetivo a meta de nos posicionar como um fornecedor fiável e inovador no Reino Unido onde os clientes poderiam contar sempre com missão da empresa de entregar os produtos com a melhor qualidade possível, de forma rápida e segura.

O Grupo ADA é capaz de oferecer uma relação de preço/qualidade bastante competitiva, mesmo em quantidades reduzidas, e prazos muito curtos de entrega ao cliente, estes pontos fortes que melhoram a competitividade da empresa, e devem ser reconhecidas, foram extremamente importantes para a entrada naquele mercado uma

vez que nos diferenciávamos dos concorrentes importadores que não conseguiam garantir tempos de resposta tão curtos assim como os distribuidores extracomunitários que seguem estratégias de baixo custo com a importação de material da China, este foi um dos pontos fulcrais no sucesso do projeto.

Ao monitorizar de perto as tendências do mercado, o feedback dos clientes e as atividades das principais empresas concorrentes, conseguimos garantir que a nossa empresa se mantém adaptável e reativa ao mercado com o objetivo de continuar a evoluir e a crescer no Reino Unido. As expectativas são de crescimento contínuo e de um aumento gradual do alcance da marca ADA naquele mercado, sendo que os recentes resultados deram ainda mais ânimo e certeza para o reforço deste projeto e para o sucesso do Grupo.

Termino este estágio com o sentimento de dever cumprido por ter tido a oportunidade de alavancar este projeto que se avizinhava difícil, mas não impossível, e ter ajudado a empresa a caminhar para os objetivos delineados inicialmente. Conseguimos trabalhar um problema da empresa no que tocava à falta de preparação e organização na entrada para o mercado do Reino Unido e trazer resultados positivos, com o desenvolvimento de parcerias locais, presenças em eventos e feiras, clientes ativos de pequena, média e grande dimensão, desenvolvimento de marcas próprias de clientes, fornecimento ao sistema nacional de saúde inglês (NHS), preparação para futuros contratos públicos, adaptação dos produtos ADA ao mercado em questão e às suas preferências, otimização de contactos e controlo da jornada de venda, marketing direcionado para o mercado internacional e britânico, aquisição de conhecimento do mercado, contributos para melhorias de processos internos, entre muitos outros contributos do dia-a-dia normal mas que tiveram o seu impacto positivo na organização e acrescentaram valor aos processos habituais da empresa.

Em suma, o processo de internalização para o mercado do Reino Unido foi um esforço significativo, que exigiu uma investigação exaustiva, planeamento estratégico e adaptação do nosso modelo de negócio, apesar de todas as limitações e dificuldades ao longo do decurso do estágio, o resultado final foi muito positivo, tanto a nível pessoal como profissional e académico para a conclusão desta jornada. Ao longo deste relatório,

explorei os desafios e as oportunidades que surgiram aquando da entrada neste novo mercado e as alterações estratégicas necessárias para alcançar o objetivo de alavancar as vendas neste mercado. Ao desenvolver um plano de negócios adaptado aos nossos produtos e ao mercado em questão com o objetivo de satisfazer as exigências do mesmo, e ao construir relações importantes com clientes e instituições médicas, mantendo sempre uma abordagem flexível e priorizando sempre as necessidades dos clientes, estamos confiantes na nossa capacidade de sermos bem-sucedidos no mercado do Reino Unido e na continuação desta jornada. Embora surjam inevitavelmente desafios, assim como surgiram no início, acreditamos que, com perseverança, dedicação e a estratégia correta, a nossa empresa pode prosperar e ter um impacto positivo na indústria do Reino Unido.

7. Referências bibliográficas

- Almeida, C. D. (2016). Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada—Caso de Estudo da Marca H3 (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado, Técnico Lisboa).
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing for successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 295-317.
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209–221.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of ‘knowledge-intensive’ and ‘traditional’ manufacturing firms in the UK. *International Small business journal*, 22(1), 23-56.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. G. Braziller.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1996). *Competitive and Corporate Strategy*. Irwin.
- Brown, R., Liñares-Zegarra, J., & Wilson, J. O. (2019). The (potential) impact of Brexit on UK SMEs: regional evidence and public policy implications. *Regional Studies*, 53(5), 761-770.
- Castro, I. C. T. D. (2018). *Internacionalização de uma PME: caso Netgócio (Doctoral dissertation)*.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401-417.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Craveiro, R. P. C. *Motivações e barreiras à internacionalização (Doctoral dissertation)*.

Dalmoro, M. (2010). Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 11.

de Mozota, B. B. (1998). Structuring strategic design management: Michael Porter's value chain. *Design Management Journal (Former Series)*, 9(2), 26-31.

de Vasconcellos, I. V. N. P. (2013). Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

DeBresson, C., & Amesse, F. (1991). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. *Research policy*, 20(5), 363-379.

Ferrel, O.C., Hartline, M., Lucas Jr., G. & Luck, D. (1998). *Marketing Strategy*. Ohio: South Western Educational Publishing.

Gilvomar, R. J. M., Matos, R. M. B., Almeida, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Editora E-papers.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: routledge.

Harmon, P., & Trends, B. P. (2010). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. Elsevier.

Hashai, N. (2009). Knowledge transfer considerations and the future of the internalization hypothesis. *International Business Review*, 18(3), 257-264.

Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now?. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. Heritage.

Hill, C. (2008). *International business: Competing in the global market place*. *Strategic Direction*, 24(9).

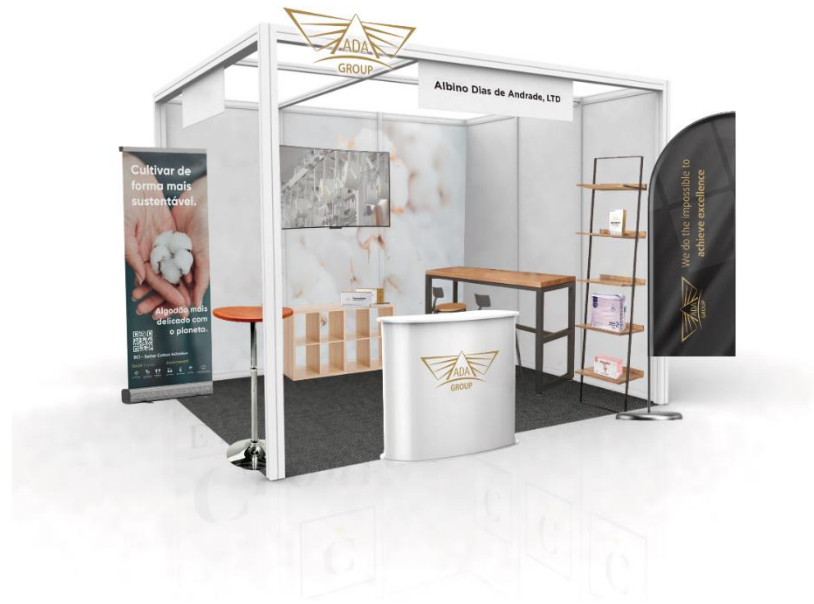
Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*: Cengage Learning.

Hollensen, S. (2008), *Essential of Global Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex.


- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544-568.
- Jiang, R. J., Beamish, P. W., & Makino, S. (2014). Time compression diseconomies in foreign expansion. *Journal of World Business*, 49(1), 114-121.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johnson, J. E. (2004). Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence. *Journal of international Entrepreneurship*, 2, 139-154.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management 12e*. New Jersey.
- Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International business review*, 4(2), 133-156.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial marketing management*, 38(4), 440-449.
- Lobo, C. A., Ferreira, A. T., Cordeiro, S. A., & Costa-Lobo, C. (2017). Enhancing factors of business internationalization: A model for portuguese smes. In 11th annual International Technology, Education and Development Conference INTED2017 Proceedings, 2467-2476.
- Nogueira, M. C. M. (2014). A internacionalização do setor da saúde: o caso português (Doctoral dissertation).
- Oehler, A., Horn, M., & Wendt, S. (2017). Brexit: Short-term stock price effects and the impact of firm-level internationalization. *Finance Research Letters*, 22, 175-181.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2018). Toward a theory of international new ventures. *International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders*, 31-57.
- Parker, L. D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical perspectives on accounting*, 23(1), 54-70.
- Puig, F., González-Loureiro, M., & Ghauri, P. N. (2014). Internationalisation for survival: The case of new ventures. *Management International Review*, 54, 653-673.

- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (Eds.). (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Santos, C. M. V. (2021). *A internacionalização das empresas familiares* (Doctoral dissertation).
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis*. Lulu. com.
- Singh, D. A., Gaur, A. S., & Schmid, F. P. (2010). Corporate diversification, TMT experience, and performance. *Management International Review*, 50(1), 35-56.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171-193.
- Sturgeon, T. J. (2013). *Global value chains and economic globalization*. Massachusetts Institute of Technology.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2020). *Crafting & Executing Strategy: Concepts and Cases*.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. *Journal of World Business*, 51(1), 83-92.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.

Anexos



Anexo I - Feira Today Wound Care (Maquete do stand)

 **André Machado** • Você
Business Development | Sales | Procurement | ADA Group UK
3 m • Editado •


Founded in 1975, Albino Dias de Andrade, S.A. 🇵🇹 is one of the only companies in the world with a complete industrial/vertical production and with more than 40 years of expertise in the field of medical devices, namely swabs, bandages and incontinence products for adults.

Differentiation, quality, rigour, warranty and adaptability are the basic principles that, along with a policy of commitment and a strict quality control inherent to all stages of production, make possible for ADA to achieve the mission that it envisioned from the start ➡ Supply medical devices that satisfy, properly, the needs of each client.

Do not hesitate to contact me to develop possible business partnerships with ADA products, with all the assurance of dedication, monitoring and guarantees of a partner who is more than just a supplier. 📁 🚀

[Grupo ADA](#)

[#medicaldevices](#) [#business](#) [#partnerships](#)



4:04

Anexo II – Utilização do LinkedIn como ferramenta de marketing e networking

A quem possa interessar,

O Sr. André Manuel da Cunha Machado, é alguém com quem tenho a sorte de poder lidar diariamente, profissional da área Comercial, tendo realizado um estágio no GRUPO ADA, com a duração de 6 meses (22-09-2021 / 22-03-2022 e posterior continuação na empresa. Durante este período realizou as tarefas delegadas de forma exímia e sob minha supervisão direta.

Durante todo este tempo manteve sempre uma conduta pessoal e profissional irrepreensível, agindo sempre de forma correta, competente, responsável e pontual.

Tendo em vista a atuação exemplar do Sr. André Manuel da Cunha Machado pelo período em que trabalhou nesta empresa, venho por meio desta carta, recomendar os seus serviços e sua contratação junto da vossa empresa.

Atenciosamente,

Mário Balbeira

Departamento de vendas e orientador de estágio


ALBINO DIAS DE ANDRADE, S.A.