



## DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTO DESPORTIVO – O CASO DE NELO

Pedro Maria Ferreira Mendes de Cabedo e Vasconcelos

Caso de estudo pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE BUSINESS SCHOOL,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril, 2019



## DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTO DESPORTIVO – O CASO DE NELO

Pedro Maria Ferreira Mendes de Cabedo e Vasconcelos

Caso de estudo pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE BUSINESS SCHOOL,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril, 2019

- Lombada -

## Agradecimentos

A concretização desta etapa representa um marco importante no meu percurso académico e pessoal. Sem dúvida que houve várias contribuições que tornaram este feito possível e, por isso, não podia deixar de exprimir a minha gratidão para com essas pessoas.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, nomeadamente à minha mãe e ao meu pai, por todo o apoio que me deram ao longo deste percurso, por acreditarem em mim e pelo esforço que fizeram para que a realização e concretização dos estudos fosse possível.

Um agradecimento também aos meus avós, por se mostrarem sempre presentes e interessados ao longo desta etapa, obrigado por estarem sempre ao meu lado!

À Julieta, por todas as palavras de força e motivação, amor e carinho dado diariamente.

Aos meus amigos que, à sua maneira, sempre me apoiaram tanto.

Um agradecimento muito especial ao Professor Álvaro Augusto da Rosa, pela orientação, transmissão de conhecimentos e disponibilidade constante para me receber, ouvir e esclarecer. Acima de tudo, por ter desencadeado em mim todo o interesse sobre o tópico em estudo, que foi fulcral para que o trabalho fosse diário e sempre com um gosto especial em realizá-lo.

Por fim, agradeço à M.A.R Kayaks (Nelo), nomeadamente ao Dr. André Santos, por me ter recebido nas instalações da fábrica e por toda a informação disponibilizada, sempre de forma apaixonada e contagiante.

# Índice

Índice .....	ii
Índice de Figuras.....	iii
Índice de Tabelas .....	iv
Lista de Abreviações.....	v
Sumário.....	vi
Summary .....	vii
Capítulo 1 - Desenvolvimento estratégico de uma empresa de equipamento desportivo – O caso de Nelo .....	1
1.1 - Apresentação da M.A.R Kayaks Lda .....	1
1.2 – Desenvolvimento do Estudo de Caso .....	2
<b>1.2.1 - A Marca Nelo.....</b>	2
<b>1.2.2 - História.....</b>	3
<b>1.2.3 - O Processo de Internacionalização da Marca Nelo .....</b>	6
<b>1.2.4 - Segmento de Mercado.....</b>	18
<b>1.2.5 - Concorrência .....</b>	20
<b>1.2.6 - Gama de Embarcações .....</b>	21
<b>1.2.7 – Serviços.....</b>	22
<b>1.2.8 - Nelo Summer Challenge .....</b>	27
<b>1.2.9 - Desenvolvimento de um barco .....</b>	28
<b>1.2.10 - Departamento de Inovação e Desenvolvimento .....</b>	30
<b>1.2.11 - Controlo de Qualidade.....</b>	32
1.3 - Exposição de um conjunto de questões a serem analisadas.....	33
Capítulo 2 – Nota Pedagógica.....	34
2.1 – PÚblico-alvo do Estudo de Caso .....	34
2.2 – Objetivos.....	35
2.3 – Revisão de Literatura .....	36
<b>2.3.1 - Teoria dos Recursos: Resource Based-View .....</b>	36
<b>2.3.2 - Capacidades Dinâmicas .....</b>	41
<b>2.3.3 - Internacionalização .....</b>	45
<b>2.3.4 - Born Global .....</b>	53
2.4 – Metodologia.....	63
2.5 – Plano de Apresentação do Estudo de Caso .....	65
2.6 – Resolução – análise do conjunto de questões .....	66
2.7 – Conclusões.....	88
Capítulo 3 – Bibliografia.....	91

# Índice de Figuras

Figura 1 - Instalações mais recentes da Nelo em Vila do Conde .....	5
Figura 2 - Medalhas ganhas em competições internacionais por atletas equipados com embarcações Nelo - 2000 a 2017 .....	11
Figura 3 - Evolução do número de funcionários da Nelo - 2005 a 2018 .....	11
Figura 4 - Evolução da faturação registada pela Nelo - 2006 a 2018 .....	11
Figura 5 - Medalhas ganhas em Jogos Olímpicos por atletas equipados com embarcações Nelo .....	20
Figura 6 - Exemplo de desenho de novos modelos em software CAD .....	28
Figura 7 - Definição do tipo de organização de acordo com a extensão e rapidez de exportações .....	56

# Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura VRIO .....	40
---------------------------------	----

## **Lista de Abreviações**

<b>M.A.R Kayaks</b>	Manuel Alberto Ramos Kayaks
<b>SUP</b>	Stand-Up Paddle
<b>CAD</b>	Computer-Aided Design
<b>I&amp;D</b>	Inovação e Desenvolvimento
<b>IDE</b>	Investimento Direto Estrangeiro
<b>RBV</b>	Resource-Based View
<b>VRIN</b>	Valioso, Raro, Inimitável, Não-substituível
<b>VRIO</b>	Valioso, Raro, Inimitável, Organização
<b>CD</b>	Capacidades Dinâmicas
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer

## Sumário

O presente estudo de caso descreve os fatores que possibilitaram a Nelo de ser o maior produtor e comerciante de *kayaks* de alto desempenho do mundo, de ocupar a posição de líder de mercado no seu setor económico de atividade e de ocupar a primeira posição na vanguarda da inovação. Este projeto procura acima de tudo explicar o sucesso da empresa de Vila do Conde e elencar as diferentes ações e estratégias levadas a cabo pela Nelo Kayaks.

Entre os fatores que explicam os feitos conquistados pela empresa portuguesa, destaca-se acima de tudo a atenção dada aos utilizadores/atletas e a procura pela sua constante satisfação e potencialização das suas *performances*. Com efeito, a inovação de novas embarcações e a procura por novas soluções otimizadas sempre fez parte do ADN da empresa e foi o que promoveu o desenvolvimento de modelos diferenciadores que conquistaram a elite de competição. Este estudo de caso realça ainda o papel dos utilizadores/atletas na optimização das embarcações e descreve como é que a Nelo potencia e tira partido desta relação.

**Palavras-chave:** Estudo de caso, Estratégia, Internacionalização, Nelo Kayaks

**JEL Classification System:** M10 - General

Z20 - General

## **Summary**

This case-study points out and describes the factors that enable Nelo to be the biggest producer of high-performance *kayaks*, to achieve the market leader position and to stand in the first position of innovation. This project seeks to explain the Nelo's success, listing the main actions and strategies undertaken.

Among the factors that explain the Portuguese company achievements, it's necessary to highlight the focus and attention given to the customers/athletes and the permanent search for their satisfaction and maximization of their performance. New boats innovation and the search for new optimized solutions always have been part of Nelo's DNA, and that was what promoted the development of distinctive models that conquered the elite competition. This case-study also highlights the customers/athlete's role in boat's optimization and describes how Nelo leverages and takes advantage of this relationship.

**Keywords:** Case-study, Strategy, Internationalization, Nelo Kayaks

**JEL Classification System:** M10 – General

Z20 - General

# Capítulo 1 - Desenvolvimento estratégico de uma empresa de equipamento desportivo – O caso de Nelo

## 1.1 - Apresentação da M.A.R Kayaks Lda

Foi em 1978 que Manuel Alberto Ramos, antigo atleta de canoagem, fundou a M.A.R Kayaks, Lda., empresa líder mundial na produção e inovação de *kayak's* e canoas de alto desempenho.

Não se cingindo apenas ao mundo da canoagem de alto desempenho, o seu *know-how* atinge outras áreas, contando com uma base sólida de produção em todos os desportos a remos, desde o Remo ao Stand-Up Paddle.

Com uma grande expressão internacional a Nelo vende para mais de 100 países, que absorvem cerca de 98% da sua produção, e, nos anos mais recentes, conta com cerca de 80% das embarcações que participam nas principais competições mundiais e continentais de K1, K2 e K4.

## 1.2 – Desenvolvimento do Estudo de Caso

### 1.2.1 - A Marca Nelo

Nelito era o diminutivo pelo qual Manuel Alberto Ramos era conhecido em Angola. Foi só a chegar a Portugal que os seus novos colegas de liceu acharam que um rapaz de 15 anos não podia ser tratado como Nelito, passando-o a intitular de Nelo.

Esta foi uma alcunha que pegou, ao ponto de ser também o nome da marca. Manuel Alberto Ramos era um jovem quando começou a praticar canoagem e a construir os seus primeiros *kayaks*, primeiro para ajudar o seu cube de Vila do Conde e, posteriormente, quando avançou com a sua empresa.

Era habitual os construtores darem o seu próprio nome à marca. Nos carros, o exemplo da Ferrari, fundada por Enzo Ferrari, e na canoagem essa prática também existia. A verdade é que o nome Nelo funcionou muito bem, principalmente no estrangeiro, por ter apenas duas sílabas e ser fácil de pronunciar.

## 1.2.2 - História

Nelo foi o primeiro campeão nacional em canoagem, com uma embarcação construída por si. Envergou pelo caminho da canoagem fruto das condições externas que o envolviam, pois foi devido às dificuldades financeiras sentidas na altura que foi impedido de continuar os estudos, passando-se a dedicar à produção de *kayaks* e canoas.

Foi precisamente em 1978 que Nelo fundou a M.A.R Kayaks, Lda. Com um mercado nacional bastante residual, devido ao baixo número de praticantes, a Nelo virou-se para o exterior. Foi por meados de 1980 que deu início à sua aventura internacional, com Inglaterra a ser o palco para o início das primeiras exportações. A internacionalização representava para a Nelo a melhor aposta para uma empresa que pretendia crescer e inovar.

Com o objetivo de marcar a sua presença no mundo da canoagem, a Nelo estava ciente que era necessário inovar e criar os seus próprios modelos. E assim foi, no início dos anos 90, fugindo do conceito dos modelos existentes, iniciou-se no desenvolvimento dos primeiros modelos originais, criando o modelo SWIFT e o MIG.

Em 1991, o nível de encomendas crescia a um ritmo acelerado, obrigando a Nelo a aumentar o seu nível de produção. Foi neste ano que a empresa se viu obrigada a relocate a sua fábrica, inicialmente situada em Canidelo, Vila do Conde, para Mosteiró, com uma área três vezes superior. No ano seguinte, em 1992, a Nelo alcançava a sua primeira medalha, na disciplina de Maratona em Campeonatos do Mundo, com o atleta de canoagem português, Rui Câncio, a ganhar a medalha de Bronze em K1 Sénior. Em 1996 nos Jogos Olímpicos de Atlanta, a Nelo arrecadava a sua primeira medalha olímpica, bronze para a equipa Russa, na modalidade de K4 – 1000 metros.

Depois de momentos de reflexão e acumulação de experiência e conhecimento, a Nelo considerava-se pronta para desenvolver um novo modelo, igualmente inovador, mas que, mesmo estando dentro das regras impostas para competir nos Campeonatos do Mundo, tivesse alguns ganhos. Foi então em 1998 que a Nelo surgiu como principal vanguardista na produção e *design* dos *kayaks*. Numa época em que os barcos tinham de seguir regras de larguras mínimas, os Moskitos traziam consigo uma mudança notória, trazendo o ponto mais largo do barco para a área do atleta. Mosquito foi o primeiro produto desenhado 100% pela Nelo, com um *deck* ergonómico que facilitava as remadas, este barco foi totalmente revolucionário e teve

tanto impacto na canoagem que a Federação Internacional de Canoagem se viu obrigada a abolir a regra da largura mínima.

Nos jogos olímpicos seguintes, que se realizaram na cidade de Sidney em 2000, a Nelo arrecadava 5 medalhas. Em 2001, após os Jogos Olímpicos de Sidney e após a alteração de regras por parte da Federação Internacional de Canoagem, a Nelo criava um novo conceito de barco, o Scorpion. O nome do modelo não é aleatório, prende-se com o simples facto de a picada do escorpião ser mais letal que a do mosquito, e por isso, este barco seria mais eficiente que o Mosquito.

Nesta procura constante pela eficiência dos barcos, surge o modelo Vanquish, que se tornaria num modelo vencedor de muitas medalhas, dando aso ao desenvolvimento de quatro versões Vanquish. Em 2004 nos Jogos Olímpicos de Atenas a Nelo foi selecionada como Fornecedor Oficial, arrecadando desta vez 14 medalhas.

Como resultado de um crescimento continuo e porque na antiga fábrica não existia espaço para mais funcionários, em 2007, a Nelo relocaliza a sua fábrica para Canidelo, Vila do Conde, agora com 5000m<sup>2</sup>.

Em 2008 nos Jogos Olímpicos de Beijing arrecadava 20 medalhas e em 2012 nos Jogos de Londres 25.

Em 2015, Nelo faz história, registando a primeira patente alguma vez concebida para este tipo de desporto. Esta patente visava reservar a exclusividade do desenho e das características “funcionais” do modelo dos barcos “Cinco”, modelos estes que se caracterizam por terem uma proa invertida. Este novo barco trazia consigo uma superioridade técnica, tornando-o mais rápido e eficiente, superioridade esta comprovada pelos títulos ganhos.

Em 2016 nos Jogos do Rio de Janeiro, a Nelo trazia consigo 27 medalhas das 36 possíveis, com 8 medalhas de ouros, 9 de prata e 10 de bronze.

*“Nós ampliamos muito as nossas instalações, mas o aumento da procura, o aumento da modalidade a nível internacional e o nosso ganho de quota de mercado, têm levado a um crescimento exponencial da procura a que não nos é possível acompanhar”<sup>1</sup>.* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Z0tWOBFgT0g&t=128s> Reportagem RTPN, consultado a 11/2019

Foi assim que em 2017, com o intuito de aumentar a sua produção, de modo a fazer face ao aumento da procura e da quota de mercado alcançada, e de deter melhores condições que possibilitessem a construção produtos de alta qualidade, que a Nelo volta a aumentar a sua fábrica, de 5000m<sup>2</sup> para 18000m<sup>2</sup>. De salientar que este foi um investimento na casa do dez milhões de euros, cobrindo a aquisição da fábrica, novos equipamentos, alterações no *lay-out* e no sistema produtivo. Este investimento possibilitou a Nelo de não só dar uma melhor resposta à procura existente e de deter melhor condições que apoiassem a construção de embarcações de topo, como abranger outras áreas de negócio, como o remo, a vela, o *kitesurf* e o *stand-up paddle*.



Fonte – Apresentação *Powerpoint* Nelo

**Figura 1 - Instalações mais recentes da Nelo em Vila do Conde**

Desta feita, a Nelo é hoje a marca mais reconhecida e premiada no mundo da canoagem. Desde 2004 que tem sido Fornecedor Oficial nos Jogos Olímpicos equipando nações dos quatro cantos do mundo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup><https://www.dn.pt/dinheiro/nelo-os-campeoes-nascem-em-vila-do-conde-8745107.html>,  
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/supercampeao-nelo-investe-10-milhoes-para-produzir-caiaques-na-ex-qimonda> e <https://www.nauticapress.com/nelo-40-anos-a-inovar-a-canoagem/>, consultado a 10/2019

### **1.2.3 - O Processo de Internacionalização da Marca Nelo**

Foi por meados de 1980, relativamente poucos anos após Manuel Alberto Ramos fundar a M.A.R Kayaks, Lda, que a Nelo deu início à sua aventura internacional.

Na altura, Nelo estava ciente que embora a empresa não possuísse as condições e o capital necessário para garantir uma produção de qualidade, também não havia em Portugal um nível de exigência e de desenvolvimento da modalidade suficiente que o justificasse. Ao mesmo tempo que havia escassez de exigência, em termos da qualidade do produto, também não havia mercado em Portugal que pudesse dar resposta a uma possível produção, devido ao baixo número de praticantes da modalidade.

Nelo percebia assim que as condições da modalidade em Portugal, essencialmente ao nível da exigência requerida, não seriam suficientes para que lhe fosse permitido evoluir. Sentiu que para tal teria de colocar os seus *kayaks* a serem utilizados, testados e avaliados fora de Portugal, por atletas com experiência e que requeriam de uma maior exigência a nível do próprio *kayak*.

*“Mais do que uma questão de procura de mercado, no caso da Nelo tinha mais a ver com uma procura da evolução pessoal e da melhoria dos kayaks”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Aquando do processo de internacionalização, Nelo sabia que não possuía um conjunto de recursos e capacidades que a iriam possibilitar destacar da concorrência. Na altura encontrava-se num estágio de aprendizagem, centrada essencialmente em operar em mercados mais exigentes, por forma a aprender o que é o que os clientes mais valorizam e qual era o nível real de exigência requerido, para no futuro conseguir captar essa exigência para os seus barcos.

*“Nós queremos ser melhores, como nos tornamos melhores? Vamo-nos expor a mercados mais exigentes para aprender o que é importante para os clientes e qual o nível de exigência. Depois sim foram encontradas as respostas a esse nível, aliás não sendo todos os dias, ainda hoje vamos aprendendo”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

A aventura internacional que a Nelo começava a presenciar deu-se numa primeira fase para Inglaterra.

A escolha deste país não resultou de um planeamento prévio no sentido de perceber para onde se iria internacionalizar, nem quando o iria fazer. Tratava-se de uma empresa pouco evoluída e sem uma estrutura que permitisse um traçar de um caminho estratégico. A escolha de Inglaterra não resultava de um estudo de mercado prévio, onde se analisam possíveis futuras

rendibilidades, o tamanho do mercado, diferentes estratégias de entrada e outro tipo de indicadores e decisões que possam ser úteis aquando do processo de internacionalização.

Inglaterra surgiu pela busca incessante de Manuel Alberto Ramos em expor os seus barcos a mercados mais exigentes. Encontrou algumas pessoas, através de contactos pessoais, que estariam interessados em expor os seus barcos a esses mercados. Foi assim que Nelo começou a produzir embarcações para o mercado inglês sob o cumprimento de determinadas características exigidas pelos produtores ingleses e requisitos que os *kayaks* deveriam seguir.

*“Embora Inglaterra, em termos de mercado de compósitos fosse dos mercados mais evoluídos, Inglaterra surgiu sobretudo porque houve a oportunidade de alguém abrir a porta e estar disposto a trabalhar com o Nelo. Se abrissem a porta doutro país talvez fosse para esse país, mas realmente os ingleses em termos de produção de kayaks eram dos mais evoluídos”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Assim como nos dias de hoje, a internacionalização da Nelo não passou pela presença física da M.A.R Kayaks em Inglaterra. Esta internacionalização deu-se pela produção de *kayaks* por parte da Nelo sob licença de uma empresa inglesa, empresa esta que posteriormente vendia as embarcações. Produzindo assim para outros produtores que comercializavam as embarcações, a Nelo nunca sentiu o obstáculo de ter de impor o seu produto num mercado que já apresentava alguma maturidade, uma vez as suas embarcações já levavam um selo de qualidade proveniente de uma empresa clássica inglesa.

A motivação da empresa inglesa em trabalhar em parceria com a Nelo deveu-se sobretudo a uma maior capacidade produtiva que a empresa de Vila do Conde apresentava. A empresa inglesa, embora já apresentasse um selo de qualidade e de experiência junto do mercado da canoagem, não conseguia assegurar uma produção elevada do número de embarcações, pela falta de funcionários na fábrica e pela dificuldade em recrutar novos.

Foi durante sensivelmente uma década, desde os anos 80, quando começa o seu processo de internacionalização a inícios de 1990 que a Nelo produzia sobretudo embarcações para outras marcas estrangeiras, produzindo a marca Nelo apenas para o mercado nacional português.

Desta forma, levando sempre o selo de outra marca estrangeira para o mercado internacional, a Nelo não conseguiu formar uma imagem própria para lá fronteiras. Foi só no início dos anos 90, após a Nelo ter acumulado um *know-how* significativo em termos da produção de *kayaks*, durante o período em que trabalhou essencialmente com o mercado inglês, que ao decidir

apresentar e desenvolver os seus modelos próprios, transformando e melhorando modelos existentes, começou o seu processo de internacionalização autónomo, não dependendo mais de outros produtores estrangeiros.

*“Estamos a falar de um processo de internacionalização que não é desenhado numa mesa, onde não se chegou a um mapa e se riscaram os países onde iríamos estar presentes, não. Vamos começar a estar presentes nas competições internacionais, mostrando os barcos nas competições e acima de tudo mostrar modelos diferentes desenvolvidos por nós, esse era o principal passo”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

O processo de internacionalização autónomo não tinha assim o objetivo de recair sobre mercados específicos que apresentassem mais qualidades que outros. Este processo e a procura pela construção de uma marca de excelência visível a nível internacional sempre esteve intimamente ligado à presença da Nelo nas principais competições internacionais e ao sucesso daqueles que remaram com *kayaks* Nelo.

O primeiro grande contributo para uma internacionalização de sucesso e para a criação de uma marca de renome internacional deu-se em 1992 quando a Nelo alcança a sua primeira medalha. Foi na disciplina de Maratona em Campeonatos do Mundo, que o atleta de canoagem português, Rui Câncio, alcançava a medalha de Bronze em K1 Sénior.

Na altura, para esta modalidade, Nelo centrou-se em construir o barco mais leve do mundo, conseguindo produzir uma embarcação para o atleta português Rui Câncio com apenas cinco quilos, enquanto as restantes embarcações que competiam na mesma modalidade tinham à volta de dez quilos. Esta novidade teve tanto impacto no mundo da canoagem de competição que a Federação Internacional de Canoagem se viu obrigada a ajustar as regras, onde os barcos passariam a ter no mínimo oito quilos. Nelo era o único produtor que conseguia produzir barcos tão leves e esta capacidade deu-lhe um capital e uma imagem de reconhecimento importante junto dos melhores da canoagem.

O segundo grande contributo deu-se em 1996, quando a Nelo arrecada a sua primeira medalha olímpica. Foi na disciplina de K4 – 1000 metros, nos Jogos Olímpicos de Atlanta, que a equipa Russa alcançava a medalha de Bronze com um tempo de dois minutos, cinquenta e três segundos e novecentos e noventa e seis milésimos. Esta medalha representou um marco importante para a empresa de Vila do Conde, não tanto pela medalha em si, mas pela embarcação com que a equipa Russa competiu.

*“É uma história engraçada, curiosamente a equipa Russa estava cá (em Portugal) a treinar e não entravam no barco que tinham comprado para remar. Então o Nelo foi contactado pela equipa Russa e decidiu fazer uma embarcação exclusivamente feita à medida deles”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Na altura as principais marcas a nível internacional apresentavam para a modalidade de K1 e K2 apenas duas alternativas de tamanho de embarcações e para a modalidade de K4 apenas um tamanho de embarcação, ou seja, os atletas, quer fossem altos ou baixos, leves ou pesados, tinham de estar sujeitos à oferta que estas marcas apresentavam. Numa altura em que a oferta de *kayaks* estava cingida a um e dois tamanhos, Nelo foi o primeiro a fabricar *kayaks* à medida das diferentes necessidades de cada equipa.

A novidade da embarcação da equipa russa correu o mundo da canoagem e a medalha por eles conquistada criou um efeito muito forte, quer dentro quer fora da empresa, de desejos por novas embarcações. Nelo percebeu que tinha um nicho de mercado que poderia explorar, o desenvolvimento de *kayaks* à medida.

*“Nelo viu aqui uma grande oportunidade e que depois de concretizada todas as restantes marcas acharam óbvio, mas até à altura ninguém achava isso óbvio”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Foi a partir deste marco que a Nelo Kayaks começou a desenvolver uma série de modelos consoante o mercado e as suas especificidades. As equipas femininas e as equipas com atletas muito grandes foram o principal “alvo” e funcionaram igualmente como a principal porta de entrada da Nelo no mundo da canoagem de alta competição, pois representavam os polos opostos em termos de tamanho de atletas e que necessitavam, por isso, de embarcações mais à sua medida. (...) *lembro-me de fabricarmos kayaks por exemplo para o mercado japonês e que eram as primeiras embarcações desenhadas para atletas mais pequenos”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

A capacidade de criar um portefólio de diferentes modelos que se adaptavam às características dos atletas e que fugiam da oferta tradicional existente teve muito sucesso e funcionou como porta de entrada para poder trabalhar em conjunto com as melhores seleções e atletas de canoagem.

*“Quando nós temos um feedback a vir dos quatro cantos do mundo e que para o desenvolvimento de uma embarcação houve inputs de atletas de todos o mundo, há logo uma*

*aceitação muito mais fácil da marca porque se percebe que é uma marca global. A nossa capacidade de absorver pequenas sensações que provêm de feedbacks e de sermos capazes de ter os barcos mais pequenos para os japoneses e os barcos maiores para os russos trespassou para o mundo da canoagem a nossa sensibilidade global e que foi essencial para o sucesso da nossa internacionalização”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

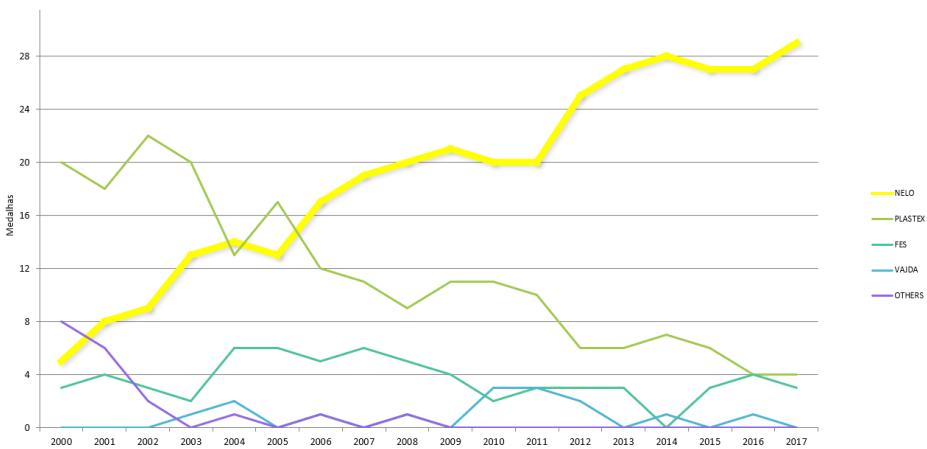
Prova do sucesso da oferta de um conjunto de modelos que eram construídos tendo em conta diferentes especificidades de atletas deu-se nos Jogos Olímpicos seguintes, que se realizaram em 2000 em Sidney, onde a Nelo arrecadava consigo 5 medalhas.

*“A equipa feminina alemã da modalidade de K4, que sempre remou com barcos alemães, em 2000 foi a primeira vez que remaram com barcos que não eram produzidos pelo próprio governo para eles, e ganharam. O K4 feminino alemão foi a nossa primeira medalha de ouro em Jogos Olímpicos, exatamente porque o Nelo foi o primeiro a desenvolver um K4 que servia às raparigas. E isso foi muito importante no processo de internacionalização, foi essa capacidade de criar um portefólio de embarcações conforme o tamanho do atleta”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

A relação com os melhores da canoagem e o sucesso daqueles que remaram com kayaks Nelo funcionou, portanto, como uma espécie de *trampolim* para a expansão da empresa, divulgação da marca e comercialização dos seus produtos.

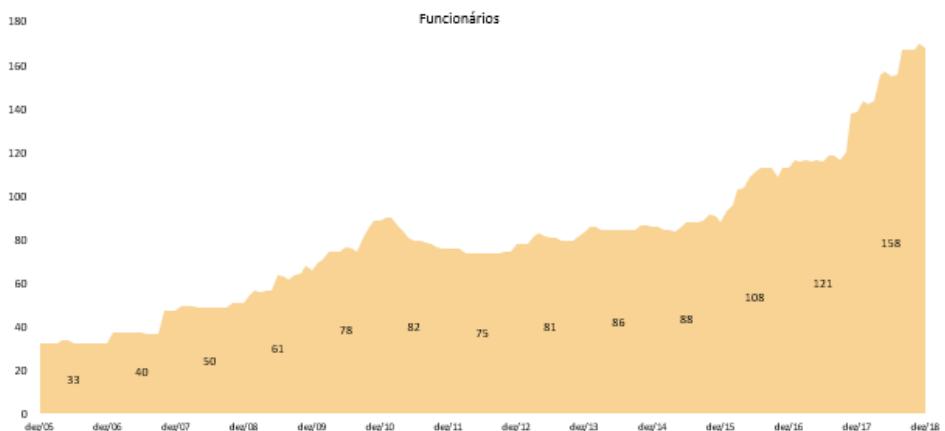
*“Foi o mais importante, como em qualquer desporto vende o que ganha, isso é impossível de desassociar. Para nós não são as campanhas na televisão nem em revistas que vão vender kayaks. O que vende kayaks é: o que usa o que ganha? Isso é o que vende”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

As **figuras 2, 3 e 4** comprovam isso mesmo, sendo credível assumir uma relação direta entre o número de medalhas alcançadas com o crescimento da fábrica em si e com a faturação registada.



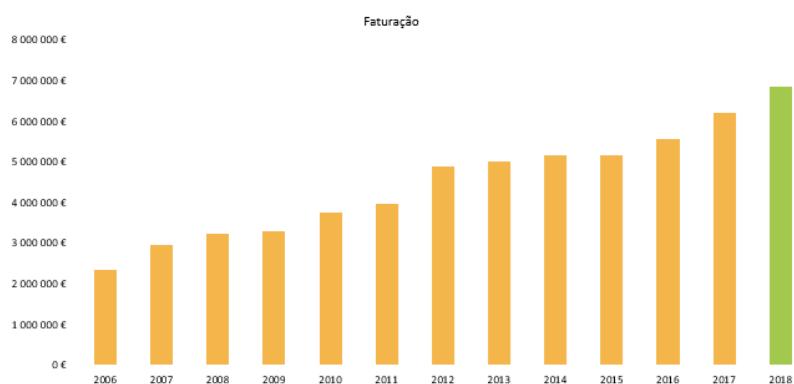
Fonte – Apresentação Powerpoint Nelo

**Figura 2 - Medalhas ganhas em competições internacionais por atletas equipados com embarcações Nelo - 2000 a 2017**



Fonte – Apresentação Powerpoint Nelo

**Figura 3 - Evolução do número de funcionários da Nelo - 2005 a 2018**



Fonte – Apresentação Powerpoint Nelo

**Figura 4 - Evolução da faturação registada pela Nelo - 2006 a 2018**

Na altura em que a Nelo começou a expansão para lá das fronteiras, André Santos, lembra diversas reuniões com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal no sentido de conseguir reunir o apoio desta entidade empresarial do Estado Português.

*“(...) eles perguntavam em que feiras é que participávamos e em que revistas é que saíam artigos da Nelo e qual era a tiragem dessas revistas. Nós respondíamos que não íamos a feiras e que não saíam artigos relevantes sobre canoagem ao que eles nos respondiam que se quiséssemos apoio teríamos de estar presentes em feiras e com artigos relevantes em revistas”.*

A internacionalização da Nelo e o sucesso daqueles que remam com embarcações da marca, em provas internacionais de alta competição, sempre estiveram intimamente relacionados. Este processo foi apoiado por uma rede de distribuição que a Nelo foi conseguindo criar, fruto essencialmente do sucesso dos atletas que utilizavam embarcações da marca.

*“Mesmo a captação da rede de distribuição esteve sempre associada aos melhores da canoagem. Cada vez que nós (Nelo) tínhamos um bom resultado - o melhor atleta norueguês começa a remar com kayak Nelo - havia logo uma empresa, ou alguém que ainda não tinha uma empresa, mas que mostrava interesse em vender os nossos kayaks porque percebia que havia potencial em comercializar a Nelo naquele ponto geográfico”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

No que toca aos principais obstáculos do processo de internacionalização destaca-se essencialmente a periferia geográfica que as instalações Nelo assumiam em relação aos principais centros de entrega e da prática da modalidade e o carácter periférico que Portugal assumia em relação ao mundo da canoagem e à tradição do desporto.

Portugal encontrava-se afastado dos principais centros da canoagem, quer em termos da produção de matérias-primas, quer dos principais centros de prática da modalidade. Esta posição periférica que Portugal assumia em relação aos países onde a canoagem tinha maior relevância e por um isso um maior número de praticantes, como a Dinamarca, a Inglaterra, a Noruega, a Polónia e os Estados Unidos, tornava a operação de logística mais complicada, quer no processo de compra, quer no processo de venda de um kayak.

Na compra, uma vez que o mercado oferecia opções mais “fáceis” no que toca à possibilidade de um cliente concretizar o processo de compra num menor espaço de tempo, devido à proximidade deste a um outro ponto de venda de outra marca. Na venda, devido ao processo de transporte inerente a que estava sujeito até chegar às mãos de um cliente, cliente este geralmente

proveniente de países onde a canoagem tinha maior tradição e por isso consideravelmente afastado de Portugal.

O facto de Portugal surgir como um país periférico em relação à canoagem mundial e à tradição do desporto também foi sentido como um obstáculo por parte da empresa de Vila do Conde. Portugal não surgia como um país originário da modalidade e que não trazia, portanto, um número de praticantes e atletas consideráveis. Tal facto não contribuía para a marca Nelo acarretar consigo um capital de reconhecimento que tinha por exemplo uma empresa inglesa, dinamarquesa ou alemã, originária de países onde a canoagem tem maior relevância.

*“Quando a Nelo se começou a internacionalizar ganhou em Sidney cinco medalhas, mas Portugal não teve nenhum representante, ou seja, a Nelo sempre teve uma expressão muito mais forte a nível internacional que a canoagem portuguesa. Aliás a canoagem portuguesa até acabou por beneficiar de um certo capital de reconhecimento muito devido ao nosso percurso, funcionando como um fator de inspiração, mas também de credibilização do que é feito em Portugal”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Por forma a contornarem este obstáculo, mostrando ao mundo que em Portugal já se faziam *kayaks* com elevado potencial, a Nelo começou a organizar conferências, convidando possíveis agentes interessados em expor os barcos Nelo, dando a conhecer o que se produzia na fábrica de Vila do Conde.

*“Nós fazemos questão de conviver formalmente com os nossos agentes de pelo menos dois em dois anos, com uma grande conferência, onde os trazemos para Portugal e mostramos onde andamos a trabalhar. Foi assim que combatemos as dificuldades de internacionalização, trazendo as pessoas para Portugal mostrando que aqui é capaz de se fazerem coisas muito bem feitas. Hoje claro que está diferente, mas há 20 anos atrás era uma questão mais complicada, eramos vistos como a China dos anos 80, produção sim, mas pouco desenvolvimento”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

A verdade é que os obstáculos não foram um impedimento para a Nelo Kayaks continuar a crescer, acabando realmente por conquistar o seu espaço no mundo da canoagem e tornando-se inclusivamente no maior produtor e comerciante de *kayaks* de alto desempenho do mundo. Embora tenha conquistado tal estatuto a Nelo continua a apresentar perspetivas de crescimento a nível internacional.

No que toca ao seu *core-business* - produção e comercialização de *kayaks* de alto desempenho - a Nelo considera que o seu o processo de internacionalização está praticamente concluído, ou seja, todos os mercados, a nível geográfico, estão conquistados, apresentando uma quota de mercado muito forte, a rondar os 80%.

A empresa de Vila do Conde procura agora, através da utilização das sinergias que foi desenvolvendo ao longo dos anos de atividade, essencialmente em termos da rede de distribuição e dos representantes que tem noutras países, comercializar todos aqueles produtos que produz além do seu *core-business*.

*“Se temos um representante na Austrália interessa agora saber que outro tipo de embarcações tem procura neste país para podermos estar presente nesse mercado com esses outros produtos. Estamos muito mais nesta fase do que propriamente na conquista geográfica de novos mercados.”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Naqueles mercados que ainda se encontram em desenvolvimento e crescimento da modalidade a Nelo procura marcar a sua presença por forma a ir dando resposta a esses crescimentos. Prova disso foi o estabelecimento de uma parceria com a Federação Internacional de Canoagem que visa o desenvolvimento da canoagem em países da América do Sul, África e Ásia. O papel da Nelo materializou-se no fornecimento de materiais básicos como ferramentas e sobretudo conhecimento. Conta ainda com uma equipa para trabalhar, lado a lado, com os locais, para que tenham todas as capacidades para fabricar os seus próprios barcos e assim ter os meios necessários para introduzir a canoagem a novos remadores.

Indo a “abrir caminho” no mercado dos *kayaks*, essencialmente em termos da inovação do produtos, dado que não há nenhuma outra empresa que tenha vindo a desenvolver novos modelos tão mais evoluídos e com provas dadas em competições internacionais que as outras marcas se vêm obrigadas a seguir e imitar, a estratégia da Nelo continua a ser ter bem presente que o que vende é o sucesso desportivo.

Para tal continua a trabalhar em prol de apresentação de um produto fiável, consistente e com um bom serviço adjacente, procurando criar e desenvolver desde a embalagem aos sistemas de distribuição, dos conceitos dos modelos aos acessórios.

Além de um produto de alta qualidade está igualmente ciente que o sucesso desportivo também passa por um grande acompanhamento dos atletas e um enquadramento constante da empresa no percurso desportivo destes.

*“Nós fazemos o desenvolvimento de um kayak muito apoiado na nossa equipa de desenvolvimento, mas acima de tudo, num desporto como a canoagem, muito apoiado nos atletas, na sua forma de pensar e no feedback que eles nos vão dando. É com eles que também desenvolvemos os barcos porque isso dá-nos muito mais garantias do que quatro engenheiros a desenhar um kayak sem nunca se terem sentado num. Procuramos que seja através da conjugação de dois engenheiros e de dois atletas que passam o dia no barco e que conseguem transmitir pequenas sensações que são muitas vezes muito mais relevantes”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Assim sendo, continuará a apostar nos seus centros de treino, por forma a possibilitar os atletas de treinarem e trabalharem em conjunto com a empresa de Vila do Conde e na presença de equipas de serviço nas principais competições, de modo a acompanhar os atletas e a procurar constantemente a otimização da sua embarcação.

Embora a Nelo possua uma posição de liderança inquestionável no setor da canoagem e que a modalidade ainda apresente algum crescimento, a Nelo considera que não é suficiente para assegurar o crescimento sustentado que têm vindo a apresentar ao longos dos anos e que querem continuar a ter. Decidiu, portanto, procurar mercados onde a forma de produzir e os produtos em si fossem facilmente identificados com o ADN da Nelo, resultando numa diversificação da sua atividade para desportos a remo e para as embarcações à vela de competição.

Esta estratégia foi apoiada pelo uso de sinergias, que a Nelo foi desenvolvendo ao longo da sua atividade, essencialmente a nível das matérias-primas e dos materiais compósitos inerentes ao fabrico de barcos e da sua rede de distribuição, dos representantes e agentes de que dispõe e de outros contactos que se mostraram bastante relevantes.

*“Vamos tentar ganhar alguma coisa com os nossos representantes. Aqueles que vendem kayaks vão vender possivelmente pranchas de SUP e embarcações a remo e aqueles mais ligados ao Ocean Racing vão ter bons contactos na vela. Existe aqui uma série de cruzamento de pessoas, de uns desportos para os outros, que nos permite usar a nossa rede de distribuição para chegar a novos mercados. Aí nem sempre com a marca Nelo, mas privilegiando o uso de outras marcas de modo a preservar a nossa marca como os kayaks de alto desempenho”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

No âmbito da diversificação da sua atividade, nomeadamente para desenvolvimento, fabrico e construção de embarcações à vela de competição nas instalações de Vila do Conde, destaca-se

a parceria realizada em 2017 com a MELGES, fabricante norte-americano de embarcações de competição à vela tecnologicamente evoluídas<sup>3</sup>.

Apresentando um portefólio alargado, o fabricante norte-americano, destaca-se com os seus modelos MELGES, que vão desde a edição 14, atualmente produzida na fábrica Nelo, até à edição 40, cuja construção em Portugal é um objetivo da parceria.

Indo além das embarcações à Vela de competição, surgem outros projetos em fase adiantada de concretização, como a construção do catamaran Highfly, modelo notório deste tipo de embarcações a nível mundial, a apostar no fabrico dos Optimist, embarcação de iniciação dirigida aos mais jovens e a construção de um Racer-cruiser à Vela.

É através desta parceria, que traz consigo o fabrico, construção e comercialização de embarcações tecnologicamente evoluídas, que Eduardo Almeida Faria, especialista em Náutica de Recreio, ex-membro do Conselho Nacional da Náutica de Recreio, integrante no Grupo Dinamizador do Portugal Náutico e autor da obra “Náutica de Recreio em Portugal – Um pilar do Desenvolvimento Local e da Economia do Mar” considera que está no Norte de Portugal, o embrião de uma futura indústria nacional de náutica de recreio pujante e robusta com um forte pendor exportador.<sup>4</sup>

No âmbito da parceria estratégica, realizada em 2017, entre a Nelo e a MELGES, a empresa portuguesa assinou em abril de 2018 um protocolo de colaboração estratégica com a autarquia de Viana do Castelo.

Esta colaboração estratégica resulta essencialmente na instalação de uma base naval de treino, em Viana do Castelo, para testar os barcos à vela que começou a produzir em parceria com a MELGES, em 2017, e vem apoiar uma política de qualidade destinada a garantir a maior fiabilidade possível aos clientes que optarem pelos seus produtos.

A parceria mencionada integra a política municipal de tornar Viana do Castelo numa Cidade Náutica do Atlântico e uma referência mundial para o teste e treino de vela, sendo fruto de diversas sinergias de cooperação geradas pelo Município de Viana do Castelo, pelo VianaSailing, pelo Clube de Vela de Viana do Castelo e pela própria Nelo e da sincronização das condições naturais com a competência técnica e tática das entidades envolvidas. Para Ana

---

<sup>3</sup><https://www.anacruzeiros.pt/ancdrp/sites/default/files/artigos/Revista%20da%20Marinha.%20Visita%20NELO%20e%20CM%20de%20VC.pdf>, consultado a 12/2019

<sup>4</sup><https://revistademarinha.com/a-parceria-entre-a-nelo-e-a-melges/>, consultado a 11/2019

Paula Vitorino, Ministra do Mar do XXI Governo Constitucional de Portugal, a constituição da base naval de treinos de barcos à vela não só surge com uma perspetiva económica forte, como é também um contributo para formação de atletas, de gerações oceânicas em Portugal.

Tanto a parceria com a MELGES como o protocolo de colaboração estratégica com a autarquia de Viana do Castelo destacam-se como projetos referenciadores a nível internacional, contribuindo para a atração de atletas de competição e clientes de todo o mundo, e muito graças à visão e expressão internacional de que a Nelo é detentora.<sup>5</sup>

*“Temos feito ao longo dos anos parcerias muito interessantes, com universidades, empresas estrangeiras e nacionais (...) mas acima de tudo temos uma parceria com nós mesmo”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Em relação aos desafios que a empresa de Vila do Conde tem pela frente, destaca-se a dificuldade da Nelo em chegar ao cliente ocasional do segmento de lazer, aquele cliente que diz “eu gostava de ter um kayak”. A estratégia que visa contornar este desafio passa pela democratização do acesso à modalidade. Para tal a empresa de Vila do Conde tem o objetivo de reduzir a logística envolvida e o preço do produto em si.

Tem, desta forma, o objetivo de fazer da canoagem um desporto mais acessível com modelos simples, mas que ao mesmo tempo deem aos utilizadores indicadores do prazer que poderão ter se evoluírem para outros patamares.

*“Na nossa perspetiva, o nosso crescimento nos próximos anos, em termos de internacionalização, passa por essa democratização do acesso à modalidade e pela aposta continua nos mercados complementares”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

---

<sup>5</sup><https://desporto.sapo.pt/modalidades/vela/artigos/empresa-nelo-mar-instala-base-de-treinos-em-viana-para-testar-barcos-a-vela> e <https://www.dn.pt/lusa/empresa-nelo-mar-instala-base-de-treinos-em-viana-para-testar-barcos-a-vela-9251775.html>, consultado a 12/2019

#### **1.2.4 - Segmento de Mercado**

Em relação à segmentação de mercado, a Nelo aposta em dois principais segmentos, o de lazer e o de competição.

A maior aposta é para o segmento de competição com uma aposta forte na personalização e exportação dos seus produtos. Não se focando numa produção em série e uniformizada, uma vez que este é um mercado que exige especialização e diferentes atenções para diferentes clientes, orienta realmente a maior parte da sua produção para o desenvolvimento destes barcos, onde o nível tecnológico é o mais elevado, sendo os principais produtos *kayaks* e canoas de alta competição.

Centra-se assim no topo do mercado, no segmento de gama alta, procurando dar resposta à procura, visando essencialmente o pilar da qualidade. Segundo a Nelo, esta estratégia por vezes custa-lhes algumas vendas, mas preferem seguir este caminho a passar para uma produção uniformizada.

*“Estamos centralizados em vender no topo do mercado, no segmento de mercado de gama alta e vamo-nos centrar nisso e em manter-nos nesse segmento”*<sup>6</sup> André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

O segmento de gama alta traduz-se sobretudo em equipas e atletas profissionais de competição.

*“(… ) trabalhamos com atletas campeões olímpicos, que são obviamente os atletas que têm maior projeção”*<sup>7</sup> André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Em relação ao segmento de lazer a Nelo produz essencialmente para lojas e outros importadores que constituem assim o seu *stock*. Estes produtos visam satisfazer praticantes de desportos a remo que praticam a modalidade meramente por questões de lazer, turismo ou aventura.

A Nelo, contudo, realça uma dificuldade em trabalhar com este segmento. Essa dificuldade prende-se com o facto de grandes superfícies comerciais, geralmente localizadas de forma estratégica a facilitar o seu acesso, oferecem uma gama de produtos “semelhantes” a preço muito mais reduzido, produtos estes considerados pela empresa de Vila do Conde, de má qualidade e que pouco têm a ver com canoagem. Tal facto constitui, segundo a Nelo, um obstáculo para este segmento crescer, uma vez que estes produtos não transmitem para o

---

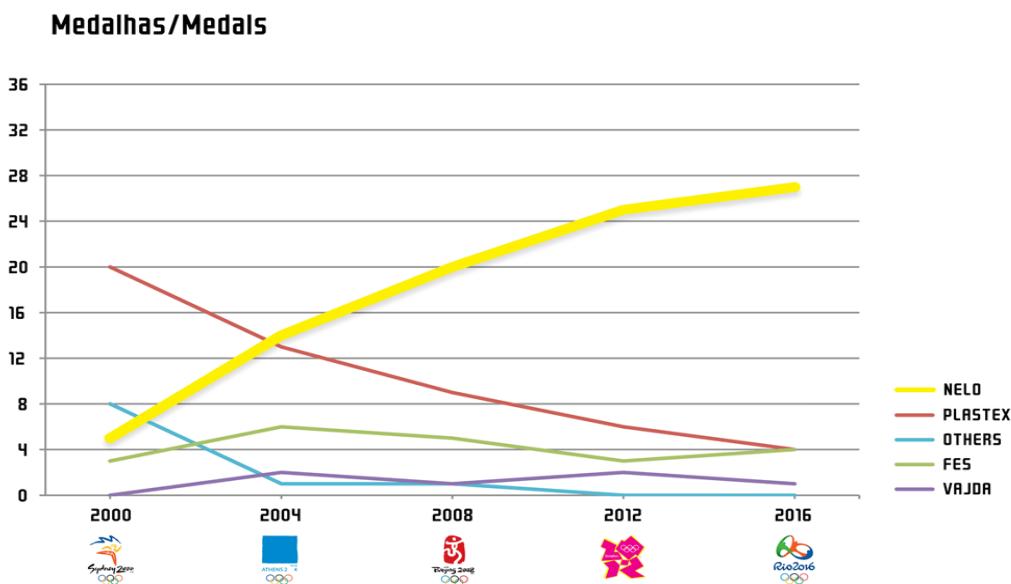
<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Z0tWOBFgT0g&t=128s> Reportagem RTPN, consultado a 11/2019

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Z0tWOBFgT0g&t=128s> Reportagem RTPN, consultado a 11/2019

praticante o real prazer que a modalidade pode oferecer, contribuindo para este aumentar a sensação de que este desporto não tem interesse em ser praticado.

*“Aquilo não tem nada a ver com canoagem, é um bocado de plástico que flutua e que depois tem uma pagaya e se realmente uma pessoa remar com muita força consegue ir a algum sitio com aquilo, mas não é de todo o indicado (...) está tão longe do que é a canoagem que afinal não é tanto a modalidade mas o equipamento que o impossibilita de ter o prazer”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

### 1.2.5 - Concorrência



Fonte – Website da Nelo

**Figura 5 - Medalhas ganhas em Jogos Olímpicos por atletas equipados com embarcações Nelo**

Em relação aos principais concorrentes da Nelo, destaca-se essencialmente a Plastex, empresa Polaca fundada a 1990 por Richard Seruga, antigo atleta de canoagem.

Como se pode observar na **figura 5** esta é a empresa que mais vem disputando medalhas olímpicas com a empresa de Vila do Conde. É o ano de 2004 que representa o ponto de viragem onde a Nelo Kayaks começa a arrecadar mais medalhas olímpicas em detrimento das conquistas por parte da marca polaca.

Foi a partir de 1996, com a equipa Russa, que a Nelo começa a fabricar modelos consoante as características dos diferentes atletas. Em 2000, a equipa húngara feminina prova ao mundo da canoagem que as embarcações à medida são embarcações vencedoras. Em 2004 as provas estão dadas, o fabrico de embarcações resultante dos *feedbacks* dos atletas em simultâneo com a cultura vivida em Vila do Conde pela procura constante da eficiência dos barcos, possível graças ao carácter inovador e ao *know-how* dos recursos humanos da Nelo, acabam por se traduzir em conquistas e medalhas. O ponto de viragem (2004) coincide com o desenvolvimento do Vanquish, embarcação esta que, como se observa na **figura 5**, seria um modelo vencedor.

### **1.2.6 - Gama de Embarcações**

A Nelo oferece um portefólio de produtos que se categorizam em Velocidade/Maratona, Oceano, Slalom, Fitness e Turismo.

Sendo especialistas essencialmente em águas calmas e, por isso, na categoria de Velocidade/Maratona a Nelo não deixa de dar enfoque às restantes tipologias de embarcações. Tal aposta resulta do aproveitamento de sinergias ao nível das matérias-primas inerentes ao fabrico de uma embarcação e ao nível da rede de distribuição e da aposta nos mercados complementares.

A aposta nestas diferentes categorias surgiu igualmente da necessidade de oferecerem um portefólio de venda mais alargado aos seus agentes, de modo a dar-lhe maior capacidade de sobreviverem no mercado. Estes agentes representam distribuidores que têm as suas lojas, físicas ou não.

*“A partir do momento em que vendem os barcos de competição, mas também os barcos de fitness, de oceano, de slalom e de turismo têm a possibilidade de complementarem a sua atividade e oferta, tirando ainda partido da logística e do transporte já envolvido”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

## **1.2.7 – Serviços**

### **1.2.7.1 - Equipas de Serviço**

A empresa de Vila do Conde além de garantir embarcações com superioridades técnicas, foi a primeira a garantir uma componente humana muita intensa com os atletas que competiam com embarcações Nelo, através da presença permanente de equipas de serviço nas principais competições internacionais. Esta equipa de serviço passa por um conjunto de profissionais com orientação total para as necessidades e expetativas dos clientes e tem o objetivo de prestar serviços de reparação no local, minimizar o risco de falha e otimizar a *performance* da embarcação.

*“Mais do que as embarcações serem rápidas, uma correta posição e apoio ao atleta são fulcrais para que este melhor os seus tempos”*<sup>8</sup> Manuel Alberto Ramos, fundador e proprietário da M.A.R Kayaks.

A Nelo procura, através deste serviço adicional, manter uma relação pós-venda com os seus clientes, com vista na fidelização do mesmo. A prova disso é que desde os Jogos Olímpicos de Sidney que a Nelo tem “ganho para o seu lado” cada vez mais equipas, sem nunca perder nenhuma.

*“O que deu início a este projeto foi uma caixa de ferramentas e uma carrinha Hyundai amarela. Como nenhuma outra marca estava presente nas provas, nós achamos que seria boa ideia irmos e que se déssemos algum serviço aos atletas eles até eram capazes de aderir. Pareceu-nos bastante positivo e decidimos investir forte nisso exatamente porque percebemos que havia potencial. Depois melhoramos e acabamos inclusivamente por formar as pessoas que iam para as provas, mas na génesis foi: vamos para ver o que acontece”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

A Nelo mostrou mais uma vez o seu carácter arrojado e inovador, através da percepção e capacidade de dar resposta a uma lacuna que havia nas competições internacionais, a falta de assistência aos atletas no local. Foi desta forma que a Nelo, equipa de serviço oficial dos Jogos Olímpicos desde 2004, abriu o precedente de nos dias de hoje ser impensável os atletas de alta competição da modalidade não contarem com uma equipa de suporte.

---

<sup>8</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=7xaVliiNHX8&t=88s> Reportagem SIC Notícias, consultado a 12/2019

*“Há um investimento muito grande nesta componente (...) por exemplo nos Jogos Olímpicos do Japão a nossa equipa de serviço conta já inclusivamente com profissionais japoneses (...) esta dimensão global que tentamos dar à marca e à sua imagem é fundamental para os atletas confiarem perfeitamente em nós no que diz respeito a otimização da embarcação. No campeonato do mundo (2019) com 14 pessoas servimos mais de 200 barcos, hoje chegou a níveis enormes e funciona como uma espécie de miniempresa”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

### **1.2.7.2 - Centros de Treino**

Disponíveis toda a época, atletas e equipas podem treinar nos centros de treino Nelo, que se situam em locais privilegiados para a prática do desporto e que estão completamente equipados com serviços Nelo.

Portugal, devido ao seu clima ameno, surge com um dos países da Europa onde se pode remar durante todo o ano e, por isso, um dos melhores locais para treinos de inverno.

O objetivo da Nelo sempre foi ficar o mais próximo possível dos atletas, para melhor entender os seus desejos e necessidades. Assim, através da oferta de instalações de topo e um local onde os barcos possam ser testados e ajustes possam ser feitos à medida exata de cada um, bem como visitas à fábrica, colocando atletas e equipas a par dos seus processos e tecnologias, este objetivo fica mais próximo de ser cumprido.

*“Já temos cá os Húngaros com o seu K4, que aliás é um dos melhores do mundo e estão cá exatamente para otimizar o barco. Já fizemos uma bateria de testes, fizemos num dia, demos feedback, coisas que eles têm de alterar, agora amanhã voltamos com uma série de alterações ao barco para eles voltarem a testar”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

Embora hoje os centros de treino representem um negócio grande para a empresa de Vila do Conde, com um volume de negócios a rondar os 1.3M euros por anos e a receber cerca de 4000 atletas por ano, o projeto começou em Porto Antigo e surgiu essencialmente pela mais valia que acarretava consigo, trazer os atletas de topo para testar os barcos e darem feedback.

*“Os centros de treinam começaram em Porto Antigo. Nós queríamos ter um sítio para testar as embarcações quando trazímos os atletas para Portugal, era só isso que nós queríamos, um sítio onde a água seja porreira, que tenhamos um barco a motor e que eles possam ficar*

*alojados perto, em vez de irmos nós à Suécia ou à Hungria, até porque se fosse preciso fazer alterações no kayak estávamos aqui ao pé da fábrica. Eles (atletas) vieram e depois já vinham com mais pessoas e ficavam mais semanas que as previstas para os testes. Depois começaram a querer marcar mesmo quando não havia testes às embarcações agendados e foi crescendo. Eu podia dizer que fomos nós que tivemos uma ideia genial e que delineámos um grande plano de negócios, mas não, isto surgiu pela mais valia que nos traz, o feedback dos atletas”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

É através deste recurso que é potenciada a relação entre a Nelo e os atletas que trabalham juntamente com a empresa de Vila do Conde e onde se procura essencialmente otimizar a embarcação e a *performance* do atleta.

Os centros de treino representam parcerias entre a Nelo e as instalações de alojamento. A Nelo encarrega-se de tudo o que é o equipamento específico, ou seja, ginásios, barcos a motor, *transfers* dos atletas e os próprios *kayaks*, enquanto as unidades hoteleiras se focam no alojamento e nas refeições. Albergando desde finalistas Olímpicos e jovens talentos que procuram a progressão até ao topo, a atletas amadores que apenas procuram uns dias de relaxamento a praticar o seu desporto, a Nelo dispõe de quatro centros de treino, que cobrem os três aeroportos internacionais de Portugal.

O centro de treinos **Hotel Porto Antigo** fica situado no distrito do Porto, mais precisamente no concelho de Vila Nova de Gaia. É indicado essencialmente para equipas pequenas e usufruiu de um acesso direto ao Rio Douro.

O centro de treinos **Milfontes Canoe Village** fica situado no distrito de Faro, mais precisamente em Vila Nova de Milfontes. É indicado essencialmente para equipas profissionais, permitindo um acesso direto do hotel à água (Rio Mira).

O centro de treinos **Paddle South Portugal** fica situado no distrito de Faro, mais precisamente em Vila Nova de Milfontes. É indicado essencialmente para grupos ou indivíduos que procuram alguma ação e aventura. Além de serem especializados em canoagem, abrangem também o SUP.

O centro de treinos **Montebelo Aguieira Lake & Resort** fica situado no distrito de Viseu, mais precisamente no concelho de Mortágua. É indicado essencialmente para equipas grandes e/ou profissionais que necessitem de equipamento completo de canoagem.

Este centro de treino destaca-se por receber o evento *Nelo Winter Challenge*, uma competição de nível internacional (não oficial) e uma das principais competições de inverno, servindo essencialmente de estágio ou pré-época. Em 2018 a edição do *Nelo Winter Challenge* recebeu mais de 300 atletas, oriundos de todos o mundo, incluindo campeões mundiais e medalhados olímpicos.

Este centro recebe anualmente centenas de atletas de todo o mundo que aqui realizam o seu estágio de inverno (novembro-abril). É já considerado uma referência para a canoagem mundial, onde ano após anos atletas e seleções escolhem a Agueira para fazer o estágio de inverno e preparar grandes competições internacionais.<sup>9</sup>

*“(...) agora temos muito mais equipas a vir, suecos, franceses, alemães, chineses... Os chineses chegam hoje (18/11/2019) (...) são 60 e tal chineses que vão ficar até dia 2 de fevereiro lá na Agueira”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

É assim que Portugal e a Nelo se vão afirmando cada vez mais não só na componente desportiva, mas também na organização de eventos de canoagem e na preparação dos atletas para as grandes competições internacionais.

O Município de Mortágua surge enquanto parceiro no apoio à realização do evento. O Presidente da Camara Municipal, Júlio Norte, considera que um evento desta natureza é muito prestigiante para a região, salientando a importância do centro de treinos da Agueira na afirmação e promoção do concelho, como destino de eleição de canoagem mundial. Salienta ainda o impacto económico que está associado: “*Este segmento turístico ligado à canoagem ajuda a incrementar a economia da região, sobretudo na chamada época baixa. Mas é todo o turismo nacional que fica a ganhar*”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.cm-mortagua.pt/modules.php?name=News&file=print&sid=1777>, consultado a 11/2019

<sup>10</sup> <https://www.cm-mortagua.pt/modules.php?name=News&file=print&sid=1777>, consultado a 11/2019

#### **1.2.7.3 - Centro de Testes**

A criação deste serviço visa proporcionar aos atletas a oportunidade de testar um barco Nelo, por forma a perceber qual o mais adequado para o atleta em questão. Este serviço é apoiado por um monitor especializado que transmite toda a informação útil que o atleta necessita de saber.

#### **1.2.7.4 - Nelo Rental Pro**

Este serviço visa satisfazer atletas e equipas, que impedidos de transportarem os seus barcos ou por questões de comodidade, preferem alugá-los, ficando assim a cargo da Nelo o fornecimento de barcos e toda componente da logística que acarreta consigo.

O serviço *Nelo Rental Pro*, tem três etapas.

1. A primeira é o ‘Pedido’, onde os atletas utilizam a plataforma que a Nelo dispõe por forma a escolherem o barco que gostariam de utilizar.
2. A segunda é a ‘Validação’, onde a Nelo confirma se os barcos solicitados estão disponíveis. A encomenda é validada quando o pagamento, que é exigido pela Nelo, é efetuado por parte dos atletas/equipas.
3. A terceira é a ‘Obtenção de Barcos’, onde os atletas/equipas recolhem os barcos, já no local do evento, junto do *staff* da Nelo.

### **1.2.8 - Nelo Summer Challenge**

O *Nelo Summer Challenge* é uma das melhores provas de *Ocean Racing*, que se realiza todos os anos para os atletas de *Surfski*, *SUP* e *Outrigger Canoe Paddlers*.

Esta é uma prova que se realiza em parceria com a Câmara Municipal de Esposende, com a Câmara Municipal de Viana do Castelo, com a Federação Portuguesa de Canoagem e com a Federação Internacional de Canoagem.

A Nelo, enquanto promotora do evento, tem o objetivo de albergar em Portugal uma prova de referência mundial, fazendo com que a marca e o país sejam, cada vez mais, referências na canoagem internacional. Chamando para Portugal campeões olímpicos, mundiais, europeus e nacionais esta é uma prova que recebe cada vez mais adesão por parte da elite da canoagem.<sup>11</sup>

*“Representa uma oportunidade para promover a marca e o networking com os nossos representantes e atletas. É mais uma forma de nós fazermos o Brand Awareness de modo às pessoas reconhecerem a marca. Mostramos que não somos uma marca que faz apenas barcos, mas que é também capaz de estar associada a um evento que é considerado um dos mais bem organizados do mundo e que é etapa do circuito mundial. (...) isso cria uma empatia com os atletas e acima de tudo projeta a marca como uma marca polivalente na sua essência, uma marca jovem, moderna e dinâmica”* André Santos, CEO da Nelo Kayaks.

---

<sup>11</sup> <https://www.record.pt/modalidades/outras/detalhe/canoagem-campeoes-olimpicos-no-nelo-summer-challenge-459297>, consultado a 11/2019

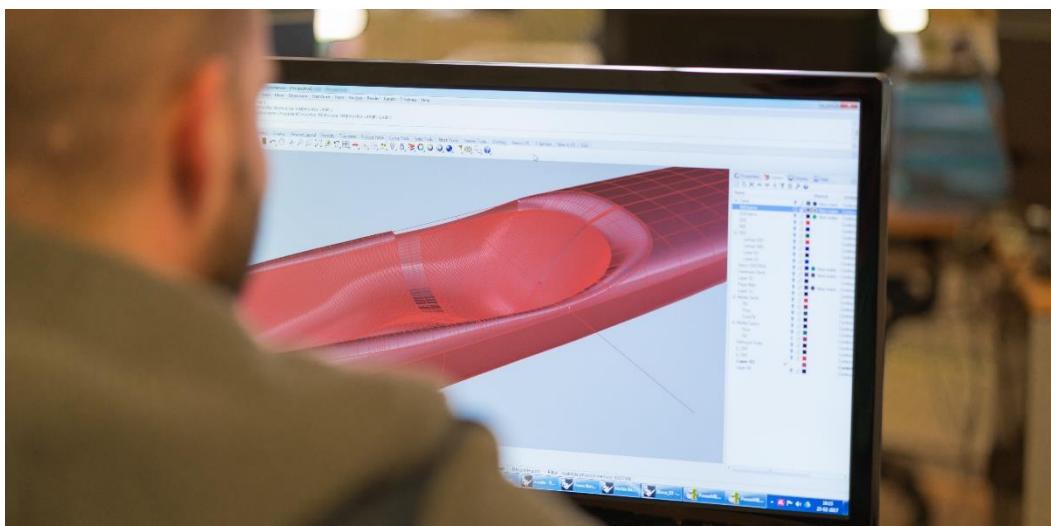
## 1.2.9 - Desenvolvimento de um barco

### Modificações Manuais

A modificação manual de um modelo é a forma mais rápida de introduzir modificações de modo a obter uma percepção imediata do aspetto final do modelo. Podem efetuar-se pequenos ajustamentos ao longo do barco para se obter o resultado esperado e avançar para a digitalização 3D.

### Digitalização 3D

Um novo barco tem sempre um ponto de partida, ou um modelo anterior ou algum protótipo criado manualmente. Com o digitalizador 3D rapidamente e com precisão se adquire a forma do barco/peça, podendo então desenhá-lo em software Computer-Aided Design.



Fonte – Apresentação Powerpoint Nelo

**Figura 6 - Exemplo de desenho de novos modelos em software CAD**

### CAE - Computer Aided Engineering

Após o passo da digitalização 3D e do desenho em software CAD é tempo para validar o barco recorrendo à análise e simulação CFD (*computational fluid dynamics*), fechando assim o ciclo de engenharia inversa. Nesta etapa as embarcações são redesenhadas, com a assistência do computador, para se obter a melhor precisão possível.

## **Prototipagem**

Esta etapa é utilizada quando é necessário testar uma nova solução. Neste desporto a engenharia anda lado-a-lado com a ergonomia e com o *design* e graças a esta etapa é possível testar um conjunto de soluções e ideias de forma rápida.

## **Construção**

A construção dos barcos é manual e garantida pelos funcionários da Nelo. O processo de construção de uma embarcação começa sempre com o molde. Estes, são construídos em materiais compósitos, utilizando fibras de vidro, *gelcoat* e resina. Os moldes, que são reutilizáveis, permitem assim produzir o barco como uma peça só. Segue-se a pintura do molde com *gelcoat*, resistente a arranhões, desgaste e diferenças de temperatura. De seguida o processo de laminação, que consiste em depositar diversas fibras no molde com camadas de resina *epoxy*, conhecido como processo *wet layup*, reforçadas por um núcleo em *honeycomb*. Terminado o processo de laminação, é aplicado um vácuo e o barco segue para cura. A cura a vácuo é feita com o casco e o *deck* do barco unidos, tornando-os numa peça única e oferecendo rigidez extra. Após o ciclo de cura, o barco é retirado do molde e enviado para acabamento, onde é limado, lixado e rebarbado, eliminando arestas de modo a garantir uma superfície lisa.

## **1.2.10 - Departamento de Inovação e Desenvolvimento**

A inovação surge como uma parte do ADN na empresa, criando permanentemente novos desafios e procurando melhorar e desenvolver novos conceitos e ideias, desde o desenho do barco ao processo de produção. O departamento de I&D tem a responsabilidade de investigar, desenvolver, criar e inovar os produtos e modelos da marca. Para tal, aplica as metodologias, recursos e tecnologias mais modernas e inovadoras por forma a garantir que o produto final atinge os requisitos pretendidos. O grande objetivo passa então por sincronizar a construção de um barco mais rígido e resistente, com a performance, estabilidade e conforto do mesmo.

Desde fevereiro de 2010 que a Nelo iniciou um novo projeto de investigação para a análise da interface barco/atleta. Através da inclusão de acelerómetros triaxiais e *software's* de análise feitos à medida, a Nelo está capacitada para analisar o movimento dos barcos e converter expressões como “Acho que estou demasiado à frente no barco” ou “O barco é mais leve de proa” em conhecimento.

Durante as sessões de treino com os atletas, a Nelo recolhe uma enorme quantidade de dados e vídeo que posteriormente analisa e compara. Uma análise comum é a da posição do atleta no barco: Quão à frente, ou atrás, deve o atleta se posicionar? Podem efetuar-se uma série de testes em várias posições e depois comparar resultados. Estudar as acelerações e inclinações fornece, à Nelo, imensa informação útil, mas quando se sincroniza estes dados com vídeo, as opções de análise aumentam drasticamente.

Dartfish é o *software* apropriado para esta tarefa, sincronizando as diferentes fontes de dados com o vídeo, possibilitando a comparação lado a lado. Esta ferramenta possibilita a Nelo de utilizar a informação do teste anterior no novo teste.

Destaca-se ainda o desenvolvimento de duas aplicações móveis, a Nelo Coach e a Nelo Manager.

A *app* Nelo Coach foi desenvolvida após a empresa de Vila do Conde fazer um levantamento do que o mercado já oferecia e, após se ouvirem as principais necessidades e questões chave que os atletas gostariam de ver numa aplicação. Surgindo como um parceiro ideal para as sessões de treino, a aplicação acompanha estas sessões, fornecendo dados em tempo real como velocidade, distância, número de remadas por minutos, distância por remada, sensor de ritmo cardíaco, entre outras funcionalidades. O atleta tem ainda a possibilidade de descarregar os dados na *web* e dispor de uma série de ferramentas de análise, como dividir a sessão em secções

menores, aceder a totais completos e por *lap*, dividir por distância ou por tempo parcial e armazenar, marcar e organizar as sessões por tipo de barco ou por data. Dispõe ainda de um gráfico de comparação que permite medir rapidamente o progresso da *performance* do atleta e verificar onde este pode melhorar. Esta *app*, incorpora ainda um modo de segurança que, quando ativado, envia um aviso de *stress* aos contactos de emergência selecionados.

A *app* Nelo Manager é uma aplicação que fornece ao treinador dados em tempo real dos seus atletas nas suas sessões de treino. Com a Nelo Manager o treinador pode monitorizar até 6 atletas ao mesmo tempo, enquanto se foca em cada um individualmente.

### **1.2.11 - Controlo de Qualidade**

Além da inovação e desenvolvimento, a qualidade surge igualmente como uma parte integral da M.A.R Kayaks. O cumprimento deste pilar, considera Manuel Alberto Ramos, é essencial para a Nelo ser reconhecida como empresa líder mundial neste setor económico de atividade.

O princípio da melhoria constante conduz a Nelo a produzir os seus produtos sem quaisquer tipos de defeitos e que, além de satisfazerem as necessidades dos seus clientes, conseguem superar as suas expetativas. Promove assim uma cultura de qualidade, onde todos os funcionários que pertencem à sua cadeia de valor têm objetivos de qualidade a cumprir.

O processo de criação de valor estende-se, desta forma, a toda a cadeia de valor, desde os materiais ao processo de manufaturação e é apoiado pelo recurso à tecnologia, permitindo avaliar a conformidade e qualidade inerente a cada barco. Exemplos desta tecnologia, são os sensores de monitorização de deformação de fibra ótica, podendo avaliar a *performance* de cada barco quando submetida a uma carga específica.

O projeto de monitorização de deformação tem o propósito de proporcionar consistência extra às embarcações produzidas, criando assim mais um ponto de controlo de qualidade durante o processo de fabrico. Através desta tecnologia é possível testar diferentes construções de barcos e medir este impacto no comportamento e *performance* do mesmo, bem como comparar as embarcações produzidos em relação à sua forma original, certificando-se que o resultado final é consistente e sem desvios.

As embarcações Nelo são desenhadas e contruídas com o apoio do *feedback* do atleta, sendo esta relação fulcral no ciclo de desenvolvimento do produto e, por isso, no sucesso da Nelo. Nas sessões de treinos realizadas com os atletas, a Nelo encarrega-se de recolher as diferentes sensações sentidas por estes e de “trazê-las” para a fábrica, de modo a traduzi-las em conhecimento científico, para que os barcos correspondam às suas expetativas.

*“O meu é um modelo Vanquish Large, onde eu depois pedi para fazer alterações no deck, nomeadamente para fechar mais o deck, assim como para aumentar a parte da frente, pois o meu estilo de remada assim o exige. O Nelo demonstrou-se de imediato disponível para realizar esse tipo de alterações de modo a garantir o meu bem-estar e uma melhor performance”.*

<sup>12</sup>Emanuel Silva, atleta português olímpico de canoagem.

---

<sup>12</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Z0tWOBFgT0g&t=471s> Reportagem RTPN, consultado a 12/2019

### 1.3 - Exposição de um conjunto de questões a serem analisadas

Elaborada a descrição do estudo de caso, importa realizar um conjunto de questões que incidem sobre o tópico em estudo – Desenvolvimento estratégico de uma empresa de equipamento desportivo – e que têm como objetivo principal teorizar e, posteriormente, demonstrar na prática, temas de interesse da área da gestão, nomeadamente do campo da estratégia e do *marketing* internacional.

Procura-se, essencialmente, que as questões sejam respondidas e fundamentadas de acordo com os *insights*, linhas de pensamento e conclusões dos académicos e teóricos que se dedicam a compreender as teorias que explicam os temas abordados.

***Q1: Sabendo que a Nelo Kayaks é a maior produtora e comerciante de kayaks de alto desempenho do mundo, fornecedora oficial dos Jogos Olímpicos e a marca que mais medalhas vem arrecadando em competições internacionais, quais são os principais recursos que contribuem para o alcance de vantagens competitivas e a possibilitam ser reconhecida como líder no seu setor económico de atividade?***

***Q2: Como é que a Nelo consegue transmitir a inovação das suas embarcações para os atletas? Que ações contribuem para que esta ação possa ser realizada com sucesso?***

***Q3: Quais as principais motivações da Nelo no processo de internacionalização e como se pode explicar, teoricamente, o desenvolvimento desta estratégia organizacional?***

***Q4: É a Nelo Kayaks uma organização Born Global? O que nos leva a considerar como tal?***

## Capítulo 2 – Nota Pedagógica

### 2.1 – Público-alvo do Estudo de Caso

Compreendido na área da gestão, considera-se o presente estudo de caso uma ferramenta útil para os alunos de mestrado que procuram desenvolver e aprofundar os seus conhecimentos na componente da estratégia organizacional e na componente do marketing internacional.

A mais valia desta ferramenta de estudo provém essencialmente da demonstração da teoria na prática, através das respostas às questões formuladas, onde se consideraram os *insights* e conclusões de académicos com publicações nas principais revistas científicas (e.g *Journal of International Studies*, *Strategic Management Journal*, *Management International Review*) e o percurso da empresa em estudo.

Propõe-se que o presente estudo de caso seja uma ferramenta de estudo nos seguintes tópicos:

- Estratégias Corporativas: Internacionalização
- Organizações Born Global
- Teoria dos Recursos
- Capacidades Dinâmicas

## 2.2 – Objetivos

Com o desenvolvimento deste estudo de caso há vários objetivos que se pretendem atingir. Numa primeira instância, pretende-se descrever o percurso da empresa, desde a sua fundação aos dias de hoje, assim como caracterizar a empresa ao nível de diferentes componentes (segmento de mercado, concorrência, gama de embarcações e serviços, por exemplo).

Este estudo de caso foi levado a cabo para conseguir elencar as diferentes ações que possibilitaram a Nelo de ser líder de mercado no seu setor económico de atividade. Conseguir descrever o desenvolvimento estratégico da empresa de Vila do Conde, realçando decisões estratégicas chave que contribuíram para o sucesso da mesma. Perceber como é que a Nelo Kayaks consegue continuamente ocupar o primeiro lugar na vanguarda da inovação, desde os conceitos inovadores de *design*, aos processos produtivos. Entender igualmente como transmitem a inovação dos seus barcos para os atletas.

De forma genérica, conseguir explicar em poucas palavras qual o segredo para o sucesso da empresa líder mundial no fabrico de *kayaks* e canoas de alto desempenho, sintetizando o que a distingue da concorrência.

## 2.3 – Revisão de Literatura

No capítulo da revisão de literatura procedeu-se a um levantamento exaustivo e respetivo tratamento de artigos científicos relevantes e atualizados sobre as diferentes áreas de estudo que são abordadas ao longo do estudo de caso.

Neste capítulo a estratégia organizacional irá ser discutida à luz da ótica dos recursos, seguindo-se de uma breve revisão sobre o processo de internacionalização das organizações uma vez que a Nelo Kayaks é uma organização globalizada.

Por fim, surgiu a necessidade de abordar o tema das *Born Global Firms* no sentido de perceber se podemos, ou não, catalogar a Nelo Kayaks como uma organização *Born Global*.

### 2.3.1 - Teoria dos Recursos: Resource Based-View

Para Caves (1980) os recursos de que uma organização dispõe podem ser definidos como o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que esta possui. Barney & Hesterly (2019) apresentam uma definição muito semelhante, acrescentando apenas que tais recursos apoiam o desenvolvimento e a implementação das estratégias organizacionais. Wernerfelt (1984) apresenta uma definição mais generalista, postulando que por recursos entende-se qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou uma fraqueza de uma organização.

Exemplos de recursos tangíveis incluem as instalações da organização, os seus produtos (Barney & Hesterly, 2019), equipamentos, terrenos, materiais, stocks e outros tipos de bens que a organização compra, arrenda e produz (Penrose, 1995).

Como recursos intangíveis considera-se a reputação que a organização detém junto dos seus consumidores, o trabalho em equipa (Barney & Hesterly, 2019), conhecimento *in-house*, marcas e competências dos colaboradores (Wernerfelt, 1984).

Importa ainda realçar o conceito de capacidades que, segundo Barney & Hesterly (2019) representam um subconjunto dos recursos e que são definidas como os ativos tangíveis e intangíveis que permitem à organização tirar total partido dos recursos que controla. Embora as capacidades, de forma isolada, não permitam à organização desenvolver e implementar as suas estratégias, estas permitem à organização usar de forma eficiente os seus recursos por forma a

desenvolver e implementar as estratégias com sucesso. Também Teece (2014) apresenta o seu contributo neste campo, argumentando que uma capacidade é o que permite à organização utilizar os seus recursos para executar determinada atividade ou tarefa. Para Katkalo *et al.* (2010) as capacidades representam conjuntos distintos de rotinas organizacionais e de *problem-solving*.

Embora no famoso artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, publicado a 1991, no “*Journal of Management*”, pelo autor Jay Barney, os recursos eram apenas agrupados em três diferentes categorias, a literatura mais recente agrupa-os em quatro categorias.

“*firm resources can be conveniently classified into three categories: physical capital resources, (...), human capital resources (...) and organizational capital resources*” (Barney, 1991: 101).

Para Barney & Hesterly (2019) os recursos podem ser classificados como **recursos financeiros**, dinheiro dos empreendedores, acionistas, obrigacionistas, bancos, ganhos retidos, lucros e investimentos, **recursos físicos**, instalações e equipamentos da organização, como *hardwares* de computadores, *softwares* de tecnologias e maquinaria, **recursos humanos**, que correspondem aos atributos individuais da mão-de obra da organização, como formação, experiência, inteligência, relacionamentos e *insights* dos mesmos e **recursos organizacionais**, que correspondem aos atributos do grupo de indivíduos, como a estrutura organizacional de *reporting*, os seus sistemas de coordenação e de controlo, sejam eles formais ou informais, a cultura organizacional e a sua reputação, assim como as relações entre grupos de indivíduos e o ambiente sentido na organização.

A ideia de olharmos para uma organização como um conjunto amplo de recursos remete-nos para o trabalho de Edith Penrose em 1959. (Wernerfelt, 1984).

“(...) a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources” (Penrose, 1995: 24).

Também Wernerfelt (1984) apresenta o seu contributo ao recorrer às cinco forças de Porter (originalmente concebidas para analisar apenas produtos) para analisar a organização em termos dos seus recursos e não em termos dos seus produtos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma nova perspetiva sobre as opções estratégicas da organização.

É no âmbito destes pensamentos que emerge a Escola dos Recursos e, posteriormente, surge o modelo *Resource-Based View* que, segundo Barney & Hesterly (2019) é um modelo de

*performance* organizacional que se foca nos recursos e capacidades, que a organização controla, como fontes de vantagem competitiva. Para Carvalho & Filipe (2014), no âmbito da Escola dos Recursos, a estratégia é o resultado da configuração dos recursos existentes com as atividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram determinadas competências que sustentam vantagens competitivas.

*“Resource-based perspective have focused on the exploitation of firm-specific assets”* (Teece et al., 1997).

Este modelo apresenta duas suposições críticas que, tidas em conta, explicam porque é que algumas organizações têm melhor performance que outras, mesmo que estejam a competir na mesma indústria. A primeira é a **heterogeneidade de recursos**, ou seja, diferentes organizações podem possuir diferentes conjuntos de recursos, mesmo que estejam a competir na mesma indústria e, por isso, uma organização pode ser mais hábil a realizar certas atividades que as restantes organizações. A segunda é a **imobilidade de recursos**, ou seja, esta diferença de recursos e capacidades entre organizações (heterogeneidade de recursos) pode apresentar um carácter duradouro, pois pode ser muito dispendioso para as organizações sem certos recursos desenvolvê-los ou adquiri-los. (Barney & Hesterly, 2019). Posto isto, a procura pela criação de uma vantagem competitiva sustentável deve se focar na exploração da heterogeneidade e imobilidade de recursos (Barney, 1991).

No âmbito do modelo RBV importa, ainda, clarificar o conceito de vantagem competitiva e de vantagem competitiva sustentável.

Para Barney (1991) uma organização apresenta vantagem competitiva quando implementa uma estratégia, criadora de valor, que não é simultaneamente implementada por nenhum concorrente ou potencial concorrente. Em relação à vantagem competitiva sustentável esta é alcançada quando uma organização implementa uma estratégia, criadora de valor, que não é simultaneamente implementada por nenhum concorrente ou potencial concorrente e que as restantes organizações não são capazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

*“(… ) not all firm resources hold the potential of sustained competitive advantages”* (Barney, 1991: 105)

Para ter o potencial de criar vantagem competitiva sustentável um recurso deve ter quatro atributos: ser valioso, ou seja, permite à organização explorar oportunidades ou neutralizar ameaças presentes no ambiente em que se insere, ser raro, entre concorrentes ou potenciais, ser

inimitável e ser não-substituível (VRIN) (Barney, 1991). Não concordando na íntegra com Barney (1991), Katkalo *et al.* (2010) apresentam o seu contributo neste campo, argumentando que não basta um recurso ser VRIN para uma organização beneficiar de uma vantagem competitiva, pois se tais recursos forem geridos por indivíduos não qualificados, incapazes de avaliar o potencial e de fazer um uso adequado dos mesmos, não contribuirão para trazer benefícios à organização.

Barney & Hesterly (2019) clarificam este tópico, argumentando que, embora o alcance de vantagem competitiva dependa de recursos valiosos, raros e inimitáveis, uma organização deve se organizar internamente de tal forma para conseguir explorar na íntegra o potencial dos seus recursos. Neste caso, a estrutura formal de *reporting*, os controlos formais e informais de gestão, a estrutura organizacional e as políticas de compensação são exemplos de componentes de como a organização se organiza internamente. Representam assim, recursos e capacidades complementares que irão possibilitar à organização tirar total partido dos seus outros recursos, permitindo-a alcançar vantagens competitivas. À medida que os recursos e capacidades da organização vão evoluindo, a estrutura organizacional deve também evoluir.

*“Is a firm organized to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities?”*  
(Barney & Hesterly, 2019: 99).

Desta feita, Barney & Hesterly (2019) sugerem o recurso à ferramenta VRIO para analisar o potencial dos recursos para gerar vantagens competitivas. O acrónimo VRIO implica a resposta a quatro perguntas sobre um recurso ou capacidade. Se é valioso, ou seja, se permite à organização explorar oportunidades ou neutralizar ameaças presentes no ambiente em que se insere, se é raro, entre concorrentes ou potenciais, se é inimitável e se a organização é capaz de explorar esse recurso (“*ABREUS’s competitive advantage lies in how the firm is organized in order to integrate the six resources*” (Cardeal & António, 2012: 10168)).

De acordo com o cumprimento dos requisitos, um recurso ou capacidade pode ser, ou não, fonte de vantagem competitiva sustentável, como é apresentado na tabela abaixo.

Recurso ou capacidade é...				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitável</b>	<b>Explorado pela Organização</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly (2019: 102)

**Tabela 1 - Estrutura VRIO**

Se para Porter (1985) o alcance de vantagens competitivas está relacionado com a atratividade da indústria e o posicionamento que a organização detém nesta, para Barney & Hesterly (2019), no âmbito da RBV, o alcance de vantagens competitivas passa pela exploração dos recursos e capacidades da própria organização.

*“To summarize, from the RBV, to achieve competitive advantage, firms need VRIO resources. The unit of analysis is the resource”* (Cardeal & António, 2012: 10162).

### **2.3.2 - Capacidades Dinâmicas**

De acordo com Teece (2014), num contexto onde ocorrem rápidas mudanças de grande complexidade, geradas, em parte, pelo facto das necessidades e desejos dos consumidores (dos quatro cantos do mundo) não serem homogéneos, as capacidades dinâmicas organizacionais desempenham um papel determinante no alcance da vantagem competitiva. O autor alega que o desenvolvimento contínuo e a combinação inteligente de ativos tangíveis e intangíveis, em conjunto com a estratégia organizacional, determinam o seu sucesso a longo prazo e que as organizações dotadas de capacidades dinâmicas apresentam maior capacidade para se ajustarem às mudanças do ambiente externo.

*“As noted, strong dynamic capabilities will help organizations to stay relevant to marketplace needs and technological opportunities. Organizations must change their capabilities to reflect anticipated changes in markets, technologies, and the business environment more generally”* (Teece, 2014: 21).

De acordo com Teece *et al.* (1997) por capacidades dinâmicas entende-se a capacidade organizacional em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face às rápidas mudanças no ambiente externo e refletem a capacidade organizacional em alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva. Capacidades dinâmicas também podem ser definidas como capacidades que permitem à organização alcançar vantagens competitivas em ambientes de mudança (Cardeal & António, 2012; Teece, 2007) e refletem a velocidade e o grau em que os recursos organizacionais podem ser alinhados e realinhados por forma a corresponderem às oportunidades e requisitos do ambiente externo, enquanto também o moldam (Katkalo *et al.*, 2010).

Para Kretschmer & Garrido (2018), num contexto macroeconómico mundial que vem sofrendo grandes alterações ao longos dos anos, alternando continuamente a forma de atuação das organizações e impondo novos desafios, a construção de capacidades dinâmicas torna-se fundamental. Tais capacidades permitem à organização reformular as suas rotinas, realinhar as suas atividades e adaptar as suas unidades de negócio às constantes mudanças do ambiente externo, acabando por satisfazer novas procuras de forma mais eficiente e reforçando a competitividade organizacional.

Na mesma linha de pensamento, Riviere & Suder (2016) consideram que o facto de as organizações procurarem renovar-se surge como um reflexo primário às mudanças que ocorrem

no ambiente externo (resposta à mudança). Neste âmbito, os recursos/capacidades dinâmicos contribuem para a renovação e sobrevivência organizacional, através da mudança de rotinas, evolução e reconfiguração de processos e ajuste da organização ao ambiente em que se insere. Para os autores, o conhecimento e as capacidades organizacionais são elementos essenciais no processo de renovação organizacional, uma vez que são considerados os recursos mais significativos e uma fonte de vantagem competitiva.

Resumindo, as CD refletem o esforço organizacional em criar e moldar o mercado de tal forma a que o valor possa ser criado e capturado pela organização. Isto requer, geralmente, que a organização modifique e renove as suas atividades a fim de manter um bom ajuste ao mercado onde está inserida (Katkalo *et al.*, 2010).

As capacidades dinâmicas podem ser classificadas em três categorias: *sensing*, *seizing* e *transforming* (Katkalo *et al.*, 2010).

### ***Sensing (sentir, reconhecer, identificar, detetar)***

A categoria “*sensing*” prende-se com a capacidade organizacional de sentir e moldar oportunidades e ameaças (Kretschmer & Garrido, 2018). Em mercados globais competitivos, as necessidades dos consumidores, as oportunidades tecnológicas e as atividades dos concorrentes apresentam um carácter dinâmico, contribuindo para que as trajetórias/tendências emergentes de mercado sejam difíceis de detetar. Com efeito, estas oportunidades podem ser detetadas (*sensing*) através de certos processos e rotinas da organização, como atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, monitorização e avaliação das necessidades dos consumidores e das atividades dos concorrentes, interpretação de informação proveniente de diferentes fontes e análise de desenvolvimentos tecnológicos, internos e externos. Resumindo, o “*sensing*” de oportunidades deve-se a dois principais fatores, ao acesso diferenciado às informações existentes ou ao conhecimento organizacional (privilegiado) que a permite criar oportunidades (Teece, 2007). Também uma gestão empreendedora é mencionada como relevante para a capacidade da organização em ser persistente e em detetar (*sense*) oportunidades e ameaças externas (Teece, 2014).

“*Sensing (...) contains a strong element of diagnosis*” (Teece, 2014).

### ***Seizing* (entender, apreender, captar, abordar)**

Assim que novas oportunidades são detetadas (*sensing*), a organização deve procurar abordá-las por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, envolvendo, geralmente, um investimento por parte da organização, nas atividades de desenvolvimento e comercialização (Teece, 2007). A categoria “*seizing*” prende-se assim com a mobilização de recursos para atender às oportunidades identificadas e capturar valor proveniente destas (Teece, 2014). Teece (2007) refere ainda que para “abordar oportunidades” a organização deve procurar melhorar as suas competências tecnológicas e outros recursos complementares por forma a alcançar a aceitação por parte do mercado.

No âmbito da categoria “*seizing*” importa salientar a importância da seleção do modelo de negócios organizacional mais adequado. O modelo de negócios empregue pela organização e a especificação do *design* e desempenho do produto irão definir a forma como a organização vai para o mercado e como cria valor aos seus consumidores. Desenhar um modelo de negócios requer criatividade, perspicácia e uma “boa dose” de informação à cerca dos consumidores, concorrentes e dos seus fornecedores. Com efeito, a seleção da arquitetura dos produtos e do modelo de negócios a seguir inclui compreender: (1) que tecnologias e recursos são incorporados no produto/serviço; (2) quais os segmentos de mercado que a organização pretende atingir; (3) quais os mecanismos e formas de capturar valor; (4) quais são as necessidades dos consumidores e a sua disposição financeira para adquirir o produto/serviço e (5) qual é o posicionamento dos concorrentes e quais as prováveis respostas competitivas que a organização pode esperar. Teece (2007: 1331) realça assim a importância da adoção de um bom modelo de negócios, rematando: “*Good business models achieve advantageous cost structures and generate value propositions acceptable to customers*”.

O sucesso organizacional requer, assim, a criação de novos produtos e processos e a implementação de modelos de negócio diferenciadores (Teece, 2007).

Segundo Katkalo *et. al* (2010) “*seizing*” refere-se à estratégia e estrutura organizacional que possibilita a organização tomar decisões apropriadas e integrar os seus recursos por forma a criar e capturar valor das oportunidades. Envolve reconhecer problemas e tendências, direcionando recursos e remodelando estruturas e sistemas organizacionais por forma a atender a novas oportunidades, enquanto se mantém alinhada com as necessidades dos consumidores (Teece, 2007).

### **Transforming (transformar, reconfigurar recombinar, realinhar)**

*Transforming* ou *reconfiguring*, a terceira categoria das capacidades dinâmicas, prende-se com a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização, que a permite avaliar as suas atividades e realinhá-las, reformular rotinas e adaptar as suas unidades de negócio (Kretschmer & Garrido, 2018), em suma, *transforming* refere-se à contínua renovação organizacional com o objetivo de manter as suas vantagens competitivas (Katkalo *et al.*, 2010).

A identificação, bem-sucedida, de oportunidades (*sensing*), a seleção criteriosa de tecnologias e atributos de produtos, o design do modelo de negócios e a alocação dos recursos necessários às oportunidades de investimento (*seizing*) podem levar ao crescimento, em termos de recursos e ativos, e lucratividade da organização. Com efeito, uma chave para o crescimento sustentado da organização é a sua capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que apresenta crescimento e à medida que os mercados e tecnologias vão evoluindo, como certamente o farão. Desta feita, “*transforming*” é necessário para assegurar a evolução organizacional e a sua adequação ao ambiente externo (Teece, 2007).

Teece (2007) conclui o tema das capacidades dinâmicas postulando que a organização precisa de detetar (*sensing*) e de abordar (*seizing*) oportunidades, assim como de se reconfigurar em situações de mudança (*transforming*). Para tal deve procurar alocar, realocar, combinar e recombinar os seus recursos. A habilidade de gerir ameaças externas e de se reconfigurar dependerá das suas atividades de investimento, que por sua vez dependerá da habilidade em detetar oportunidades. Para alcançar o sucesso organizacional a organização deve construir estas três categorias de capacidade e empregá-las.

### **2.3.3 - Internacionalização**

Vivemos num mundo cada vez mais globalizado, onde, graças à eliminação das barreiras e fronteiras entre países, às facilidades crescentes do comércio internacional e às mudanças e desenvolvimentos tecnológicos, as organizações poderão ver no exterior uma oportunidade para crescerem e inovarem, sobreviverem e aumentarem a sua competitividade face à concorrência.

Embora no passado o processo de internacionalização estivesse limitado apenas a organizações de grande dimensão (Nardali, 2017), nos dias de hoje esta estratégia está-se a tornar notoriamente mais comum, pelo que não está limitada apenas a grandes organizações multinacionais (Barney & Hesterly, 2015).

#### **2.3.3.1 – Conceito**

De acordo com Song & Lee (2019) o processo de internacionalização é definido como a estratégia empresarial que tem como objetivo a expansão dos produtos e serviços para lá das fronteiras domésticas. Barney & Hesterly (2015) argumentam que, uma organização implementa uma estratégia de internacionalização quando diversifica as suas operações de negócio para lá das fronteiras do seu país doméstico, integrando dimensões interculturais e globais na entrega de produtos (Rosnan *et al.*, 2018), representando assim uma mudança na forma com a organização em questão opera (Nunes e Steinbruch, 2019). Para Freire (1997) o processo de internacionalização consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de uma integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

#### **2.3.3.2 - Motivações**

O processo de internacionalização representa assim uma estratégia que tem como objetivo o desenvolvimento de operações para lá das fronteiras do mercado doméstico. A decisão estratégica por parte de uma empresa, em diversificar as suas operações para o estrangeiro, pode ser motivada por várias razões.

Segundo Song & Lee (2019) há duas linhas de pensamento distintas que defendem a motivação do processo de internacionalização. A primeira, defendida por autores como Jay Barney, é uma

linha de pensamento orientada para os recursos, dando ênfase a aspectos internos da organização, onde o tamanho da empresa, o risco de tolerância da gestão de topo e o conhecimento (enquanto recurso) afetam a decisão de internacionalização.

*“Resources are (...) assets that a firm controls that it can use to conceive and implement its strategies”* (Barney & Hesterly, 2015: 86).

A segunda, defendida por autores como Michael Porter, é uma linha de pensamento orientada para o mercado, onde a natureza e as características do ambiente externo afetam a decisão de internacionalização. De acordo com esta última perspectiva, oportunidades de crescimento, recursos abundantes no exterior, oportunidades limitadas no mercado doméstico, competição severa ou saturação do mercado motivam as empresas a adotar uma estratégia de internacionalização.

*“The first fundamental determinant of a firm’s profitability is industry attractiveness”* (Porter, 1985: 4).

Song & Lee (2019) argumentam ainda que o acelerado processo de globalização e a intensa concorrência sentido no meio em que se inserem podem conduzir as empresas a procurar oportunidades para lá dos seus países de origem. Para Xiao *et al.* (2018) uma organização estará “inclinada” para se internacionalizar se conseguir explorar um conjunto de recursos intangíveis e capacidades idiossincráticos no mercado internacional.

Segundo Barney & Hesterly (2015) as principais razões para as empresas começarem a desenvolver operações para lá do seu mercado doméstico são aprimorarem as suas competências *core* atuais e desenvolverem novas. Ao se exporem a contextos de mercados mais competitivos, as competências atuais podem ser modificadas e novas competências podem ser desenvolvidas. Na mesma linha de pensamento, Carvalho & Filipe (2014) consideram que o desenvolvimento de operações para lá do mercado doméstico pode ser motivado pela necessidade de a organização alargar o seu leque de capacidades e melhorar a sua base de conhecimento e fontes de inovação. Também Nunes & Steinbruch (2019) consideram que pode estar relacionado com a necessidade de as organizações inovarem, já que os efeitos de um mundo globalizado representam fatores determinantes na necessidade de uma organização inovar (Schneider & Spieth, 2013).

Carvalho & Filipe (2014) enumeraram mais um conjunto de razões que podem motivar a decisão estratégica de internacionalização, destacando a necessidade de seguirem os seus clientes,

quando estes se expandem a nível internacional, a procura por ultrapassar limitações impostas pelos mercados domésticos, a possibilidade de explorarem oportunidades que se verificam noutras mercados e a possibilidade de conseguirem certos benefícios económicos, como o ganho de economias de escala por exploração da dimensão do mercado.

Embora a decisão de operar fora do mercado doméstico afete a organização (Nunes & Steinbruch, 2019), estas devem aprender com as experiências em mercados internacionais. Assim sendo, a organização deve desenvolver uma predisposição para aprender, pois se assim for, estará mais capacitada para tal (Barney & Hesterly, 2015).

Embora trate-se de uma decisão que envolve algum risco e incerteza, Gjergji *et al.* (2019) consideram que este é um processo de irá promover o crescimento da organização, uma vez que ao marcar presença noutras países está apta para comercializar os seus produtos num mercado mais amplo. Promove ainda a aprendizagem, o desenvolvimento de novos conhecimentos tecnológicos e competências que promovem e estimulam a inovação. Em suma, a internacionalização fornece às organizações os *inputs* e os recursos necessários à inovação. Em linha com este pensamento, Kafouros *et al.* (2008) consideram que o processo de internacionalização influencia tanto a capacidade de inovação como a sua apropriação e Nunes e Steinbruch (2019) consideram que o processo de internacionalização é um gatilho para a inovação.

Já Freire (1997), de um modo geral, considera que uma organização deve internacionalizar as suas operações se beneficiar de um aumento de competitividade a longo prazo. Como motivações para esta decisão estratégica salienta-se o avanço na curva da experiência, a exploração das competências centrais em novos mercados e a procura de um país com condições mais favoráveis às suas atividades.

### **2.3.3.3 - Modelos Explicativos de Internacionalização**

Kretschmer & Garrido (2018) postulam que o procedimento do processo de internacionalização pode dar-se por duas vias: as que incidem sobre aspectos económicos e as que incidem sobre aspectos comportamentais.

Na perspetiva económica, Andersson (2004) argumenta que a decisão estratégica de internacionalização passa por uma análise racional de diferentes indicadores, como os custos de transporte, tarifas alfandegárias, custos de transação, salários e acessibilidade, rendibilidade

e tamanho do mercado e que, segundo Kretschmer & Garrido (2018), esta decisão visa essencialmente maximizar os lucros.

Enquanto a perspetiva económica se centra principalmente em fatores externos, a abordagem comportamental concentra-se nos fatores internos da empresa (Andersson, 2004). Esta abordagem defende que a aprendizagem experimental é o fator chave para delinear a trajetória internacional que a empresa irá seguir, ou seja, a aprendizagem e a experiência prévia irão sustentar as escolhas de localização dos mercados externos a atuar (Kretschmer & Garrido, 2018).

No âmbito da abordagem comportamental destacam-se dois modelos explicativos: o modelo de Uppsala e a Teoria das Redes ou *Networks*.

No âmbito do **modelo de Uppsala**, Johanson & Vahlne (1997) consideram que a internacionalização das organizações se trata de um processo gradual de desenvolvimento, aquisição, integração e utilização de conhecimento sobre mercados internacionais, na qual se vai comprometendo, de forma progressiva, com os mercados estrangeiros.

*“We believe that internationalization is the product of a series of incremental decisions”* (Johanson & Vahlne, 1997: 23).

À luz desta teoria, a falta de conhecimento surge como um importante obstáculo ao desenvolvimento de operações para lá fronteiras do mercado doméstico, conhecimento este que será adquirido, essencialmente, através da experiência em operar no estrangeiro.

Esta experiência apoia, portanto, o desenvolvimento de conhecimento sobre os mercados externos, conhecimento este que irá influenciar as decisões organizacionais sobre o nível de comprometimento com os mercados, que à medida que vai sendo elevado gera maior aprendizagem organizacional. Contudo, este modelo assume que a aprendizagem e o comprometimento com os mercados levam algum tempo. Tal facto explica porque é que a mudança para modos mais arriscados e para mercados mais distantes, em termos de distância psíquica, são feitos de forma incremental (Johanson & Vahlne, 2009).

O desenvolvimento de conhecimento é, portanto, fundamental para o processo de internacionalização. O modelo também assume que a aprendizagem via experiência resulta numa visão mais diferenciada sobre os mercados externos e das próprias capacidades da empresa. É esta aprendizagem que possibilita o desenvolvimento de operações para lá fronteiras (Johanson & Vahlne, 2009).

Sendo o processo de internacionalização o resultado de uma série de decisões tomadas de forma gradual, são distinguidos três diferentes estágios seguidos pelas organizações de forma incremental. A ordem com que a organização vai executando os diferentes estágios está relacionado com a diminuição da distância psíquica entre o país de origem e o país de destino.

*“(...) psychic distance is defined as factors that make it difficult to understand foreign environments”* (Johanson & Vahlne, 2009: 1412)

Os estágios propostos por Johanson & Vahlne (1997) são os seguintes:

**1 – Exportação via agente/intermediário**

**2 – Estabelecimento de uma subsidiária de vendas**

**3 – Início de produção no país anfitrião**

*“They would subsequently formalize their entries through deals with intermediaries, often agents who represented the focal companies in the foreign market. Usually, as sales grew, they replaced their agents with their own sales organization, and as growth continued, they began manufacturing in the foreign market to overcome the trade barriers”* (Johanson & Vahlne, 2009: 1412)

No que diz respeito à **Teoria das Redes ou Networks**, muitas coisas mudaram desde a publicação do modelo Uppsala, em 1977, no “Journal of International Business Studies”. O ambiente económico sofreu drásticas mudanças, o comportamento organizacional é agora diferente em alguns aspectos, assim como algumas práticas de gestão e de negócio. A frente de pesquisa também se modificou, registando avanços teóricos, surgindo com novos conceitos e percepções que não existam na altura.

*“We conclude that our original model needs to be developed further in light of such clear evidence of the importance of networks in the internationalization of firms”* (Johanson & Vahlne, 2009: 1413).

É dada esta conjuntura que Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne voltam a rever o seu modelo explicativo do processo de internacionalização. Apoiados em estudos e pesquisas que demonstram a importância e o papel das *networks* no processo de internacionalização das organizações, Johanson & Vahlne (2009) argumentam que os mercados são, hoje, redes de relacionamentos nas quais as organizações estão ligadas entre si através de diferentes padrões complexos. Posto isto, defendem que é necessária a presença de uma *network* relevante, que

apresente comprometimento recíproco entre a organização e as contrapartes, por forma a assegurar um processo de internacionalização bem-sucedido. Postulam ainda que as redes de relacionamento potencializam a aprendizagem e o desenvolvimento de confiança e de comprometimento com o mercado externo.

À luz desta teoria, Kretschmer & Garrido (2018) consideram que a organização está envolvida numa rede, na qual interage com diferentes intervenientes (clientes, fornecedores, órgãos oficiais, parceiros, entre outros) que operam a nível nacional ou internacional e que auxiliam a inserção da empresa no mercado internacional. Para os autores, a organização que se internacionaliza desenvolve, no mercado externo, um conjunto de relações e ligações (*network*) que permitem o acesso a novas experiências, recursos e conhecimentos, que, por sua vez, impulsionam a capacidade da organização em penetrar em mercados internacionais.

Este conjunto de relações, segundo Johanson & Vahlne (2009) são construídos sob uma base social. A natureza informal das relações torna quase impossível, para quem não está envolvido, perceber o tamanho do investimento que foi empregue e o seu real valor. Ao contrário do modelo original, desenvolvido em 1977, as dimensões afetivas e emocionais das redes de relações entre organizações são agora tidas em conta, considerando que estas têm um papel realmente importante na compreensão dos relacionamentos. Também a confiança surge como um ingrediente necessário para uma aprendizagem de sucesso e para o desenvolvimento de novo conhecimento, especialmente quando a organização apresenta um défice de conhecimento sobre o mercado estrangeiro. Neste caso, a confiança pode substituir este “*lack of knowledge*” através do recurso a um “*trusted middleman*” que administre os negócios da organização no exterior.

De acordo com Bembom & Schwens (2018) as redes (*networks*) são o conjunto de laços que representam algum nível de relacionamento e que constituem um mecanismo importante para as organizações que estão a começar o seu processo de internacionalização, uma vez que as possibilitam explorar os recursos de outros pela falta de recursos próprios. As *networks*, apoiam assim o processo de internacionalização, na medida em que possibilitam o acesso aos mercados estrangeiros e fornecem conhecimento sobre o mesmo.

As trocas e o intercâmbio de informações incutidas nas *networks* permitem que uma organização adquira conhecimento sobre os seus parceiros de relacionamento, incluindo os seus recursos, capacidades, necessidades e estratégias. Assim surge o conceito de ‘*relationship-*

*specific knowledge*', que é desenvolvido por meio da interação entre parceiros (Johanson & Vahlne, 2009).

Desta feita, os parceiros da rede de relacionamento são indiretamente uma fonte de informações comerciais relevantes sobre outros parceiros e atores mais distantes na rede. É desta forma que uma organização, incutida numa rede, apresenta uma posição privilegiada para absorver novo conhecimento e desenvolver confiança e comprometimento com o mercado externo – elementos essenciais ao processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

#### **2.3.3.4 - Modos de Entrada**

No campo da estratégia de internacionalização das empresas encontram-se diversas formas de marcar presença nos mercados estrangeiros

##### **Exportação**

A exportação passa pela venda de produtos nos mercados externos, não exigindo a presença de ativos nos mercados em que a organização procura estar presente (Carvalho & Filipe, 2014). Freire (1997) distingue três diferentes métodos de exportação.

**Exportação spot:** venda ocasional de produtos mediante pedidos de clientes, com vista a reduzir inventários excessivos ou adquirir equipamento especializado

**Exportação a médio e longo prazo:** venda regular de produtos diretamente a clientes externos.

**Exportação via agentes ou distribuidores:** recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respetivos mercados.

Teixeira & Diz (2005) consideram que a exportação é a forma mais comum de entrada nos mercados internacionais, constituindo geralmente o primeiro passo do processo de internacionalização, podendo evoluir posteriormente para outras modalidades.

##### **Licenciamento**

O licenciamento assume uma forma contratual, tratando-se, por isso, de um acordo onde uma empresa concede a outra o direito de utilizar as suas tecnologias patenteadas ou as suas marcas registadas mediante um pagamento que, geralmente, assume a forma de “*royalty*” (Teixeira & Diz, 2005).

Este modo de entrada apresenta como principais benefícios a arrecadação de receitas adicionais com baixos níveis de investimentos operacionais, porém apresenta o inconveniente de uma maior perca de controlo sobre o desempenho dos produtos da empresa nos mercados estrangeiros (Freire, 1997).

### **Franchising**

O *franchising* também assume uma base contratual, tratando-se, por isso, de um acordo através do qual uma empresa – “*franchisor*” – concede a outra – “*franchisee*” – o direito de explorar um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo utilizar o seu nome, a sua marca, o seu *know-how* e os seus modos de operação (Teixeira & Diz, 2005).

De acordo com Gago *et al.* (2004) este modo e entrada no estrangeiro é mais comum quando se trata de produtos ou serviços de organizações com marcas já conceituadas e com uma posição forte no mercado internacional. A organização detentora da marca faz contratos com um conjunto de retalhistas aos quais concede a possibilidade de comercializarem os seus produtos ou serviços, em troca de um conjunto de obrigações a que estes ficam condicionados.

Como principais vantagens, para o “*franchisor*” destaca-se a possibilidade do aumento de receitas sem investimentos operacionais (Freire, 1997). Para o “*franchisee*” destaca-se a rapidez de entrada no mercado externo, beneficiando de um produto e de uma marca já estabelecidos e reconhecidos pelos consumidores e a assistência técnica e de gestão fornecida pelo “*franchisor*”, acabando por beneficiar do conhecimento e da experiência acumulada por parte da organização “*franchisor*” (Justin & Judd, 1989).

Como principais desvantagens, para o “*franchisor*” destacam-se os custos de implementação e controlo dos contratos, os possíveis danos na imagem da marca e o risco de competição futura com “*franchisee’s*”. Para o “*franchisee*” importa realçar os custos dos serviços fornecidos pelo “*franchisor*” e o peso excessivo que os *royalties* podem tomar (Justin & Judd, 1989).

### **Investimento Direto**

Para Carvalho & Filipe (2014) o investimento direto estrangeiro assenta na presença com capitais próprios no mercado de destino, assumindo o controlo dos recursos produtivos. Para Teixeira & Diz (2005) o IDE pode assumir duas modalidades: o **investimento de raiz** – quando a organização cria uma empresa que inicia a atividade – e **aquisição** – quando a organização que se internacionaliza adquire uma empresa já em funcionamento, beneficiando de um acesso mais rápido ao mercado.

De acordo com Freire (1977) o investimento direto pode assumir a forma de *joint-ventures* ou subsidiárias, consoante a participação no capital da entidade externa seja, respetivamente, inferior ou superior a 90%. Tanto as *joint-ventures* como as subsidiárias podem apresentar meramente uma função de distribuição e marketing, isto é, a empresa criada no estrangeiro desempenha apenas funções comerciais ou pode apresentar uma função integrada, isto é, a empresa criada no estrangeiro desempenha todas as funções da cadeia operacional.

### **2.3.4 - Born Global**

A internacionalização das organizações tem sido tópico de estudo, análise e pesquisa entre diferentes académicos do campo do *marketing* internacional. Diferentes correntes de pesquisa emergiram sobre este tópico, surgindo alguns modelos explicativos do processo de internacionalização.

Tendo o ‘Uppsala Internationalization Model’ ganho adeptos e sido adotado por inúmeros académicos, que defendem que uma organização se torna internacional de uma forma lenta e incremental, devido à falta de conhecimento sobre o mercado internacional, à aversão ao risco e à incerteza percebida, estudos mostram que um número crescente de organizações certamente não seguiu os tradicionais estágios e padrões do processo de internacionalização. Em contraste, estas organizações – *Born Global* – procuraram os mercados internacionais desde a sua fundação (Madsen & Servais, 1977; Weerawardena *et al.*, 2007), não se internacionalizando de uma forma lenta, nem se cingindo aos mercados geográficos mais próximos, nem a um número limitado de destinos (Braunerhjelma & Halldina, 2019).

Este fenómeno – *Born Global Firms* – foi discutido pela primeira vez em 1993, quando a prestigiada consultora americana McKinsey & Company, publicou um estudo identificando um grupo de fabricantes australianos que tinham começado o seu processo de internacionalização, através de exportações, após apenas dois anos de terem iniciado as suas atividades (Nardali, 2017; Pimenta *et al.*, 2017).

#### **2.3.4.1 – Contextualização**

De acordo com Nardali (2017) as novas condições económicas, como o aumento da facilidade de transporte e de comunicação e o avanço tecnológico, contribuíram para o decréscimo das barreiras comerciais entre países, tornando as organizações “*born global*” uma realidade cada

vez mais comum. Para Weerawardena *et al.* (2018) o aparecimento de organizações “*born global*” surgiu essencialmente devido à globalização dos mercados e ao desenvolvimento de diversas tecnologias que facilitaram o processo de internacionalização.

Madsen & Servais (1977) postulam que a emergência de organizações “*born global*” deveu-se a **três** importantes fatores:

**1** - Novas condições de mercado (aumento da especialização e de nichos de mercado).

**2** - Desenvolvimento tecnológico nas áreas de produção, transporte e comunicação.

**3** - Capacidades mais elaboradas das pessoas envolvidas, nomeadamente a experiência, as competências e as ambições do fundador das “*born global*”.

Outros autores como Cavusgil & Knight (2015) também clarificam o contexto em que este fenómeno surgiu, argumentando que o aparecimento das “*born global*” implicou a emergência de um ambiente global, onde qualquer organização, pode agora ser um participante ativo no comércio e investimento global. A globalização, a *internet* e outras meios de comunicação modernos e uma logística eficiente e acessível contribuíram para que o custo de internacionalização não constituísse mais um impedimento para as empresas, de menor dimensão e dotadas de menos recursos, que procuravam no mundo o seu *marketplace*.

#### **2.3.4.2 – Definição**

Embora grande parte das multinacionais, como por exemplo a Walmart ou a Samsung, tenham apresentado um crescimento inicial no seu país de origem antes de iniciarem atividades no exterior, algumas organizações tornam-se rapidamente *global players*. estas são as chamadas “*born global*” - organizações que entram no mercado global após relativamente pouco tempo de terem sido fundadas, não se chegando a desenvolver por completo no mercado doméstico e que vêm no mundo o seu *marketplace* (Nardali, 2017).

Para Knight & Cavusgil (2004) e Weerawardena *et al.* (2007) as *born global* são organizações que, desde a sua fundação, ou perto desse período, procuraram uma *performance* internacional superior através da realização de vendas em diversos países estrangeiros. Dib *et al.* (2010) apresentam uma definição mais generalista, considerando uma *born global* uma organização que apresente uma precoce e rápida internacionalização, independentemente dos mercados internacionais onde atuam.

Embora Nardali (2017) contribua com a sua definição sobre este fenómeno, este considera que estas organizações não são de facto “*born global*”, apenas apresentaram um processo de internacionalização bastante rápido e desde cedo uma visão em realizar operações no exterior. Pimenta *et al.* (2017) acrescentam que tornar-se *born global* não se trata de um processo de internacionalização linear e pensado.

#### **2.3.4.3 - Critérios para classificar uma organização como Born Global**

No que toca aos critérios principais para se validar a classificação de uma organização como “*born global*” parece não haver um consenso entre académicos.

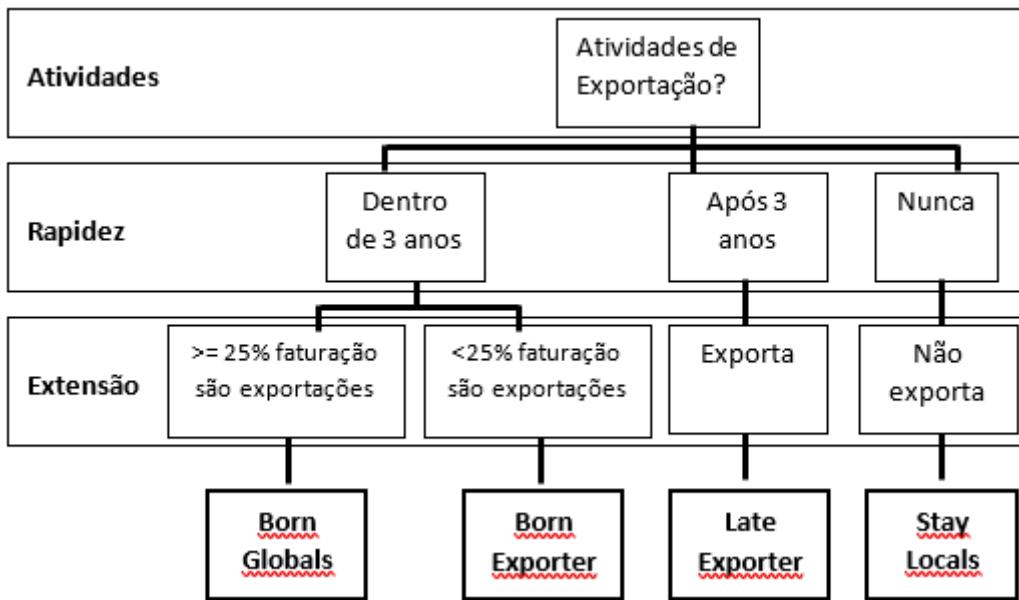
Para Pimenta *et al.* (2017), deve-se ter em conta, em primeiro lugar, o momento em que a organização começa a atuar em mercados internacionais e, em segundo lugar, a escala das operações nesses mesmos mercados.

Para Dib *et al.* (2010) há que ter em conta **quatro** critérios:

- 1** - Data de fundação da organização.
- 2** - Intervalo de tempo entre a fundação da organização e o início das atividades internacionais.
- 3** - Relevância das operações internacionais da organização.
- 4** - Extensão geográfica das operações da organização em questão.

No âmbito desta classificação, Dib *et al.* (2010) consideram que uma organização é uma “*born global*” se até aos cinco anos após a sua fundação arrecadar receitas provenientes de operações em mercados internacionais.

Para Choquette *et al.* (2017) a definição de “*born global*” emprega apenas **dois** critérios relevantes, a **rapidez** e a **extensão** com que as organizações se tornam *players* internacionais, após a sua fundação. Assim sendo, apresentam, em esquema, a definição do tipo de organização de acordo com essas duas mesmas variáveis.



Fonte: Adaptado de Choquette *et al.* (2017:452)

**Figura 7 - Definição do tipo de organização de acordo com a extensão e rapidez de exportações**

Levando em conta estudos e pesquisas anteriores sobre este tópico Choquette *et al.* (2017) são assim mais incisivos, considerando que uma organização é “*born global*” se no espaço de três anos, após o início da sua fundação, estiver a exportar pelo menos 25% da sua faturação total.

“(...) é uma definição que ignora os destinos em que a organização está presente, mas tem em conta o envolvimento desta nos mercados internacionais, por meio do volume de vendas no exterior (extensão), e a rapidez com que as atividades internacionais são implementadas (rapidez)” (Choquette *et al.*, 2017: 452).

Braunerhjelma & Halldina (2019) empregam, à semelhança de Choquette *et al.* (2017), os mesmos dois critérios para classificar uma organização como “*born global*”, a **extensão** e a **rapidez** com que implementam as suas atividades internacionais após a sua fundação. Tendo em conta estes critérios apresentam três definições distintas de uma “*born global*”:

**Definição rigorosa:** organizações a exportar pelo menos 25% das vendas totais, em dois anos após a sua fundação.

**Definição moderada:** organizações a exportar pelo menos 10% das vendas totais, em cinco anos após a sua fundação.

**Definição alternativa:** organizações a exportar em média 25% das vendas totais, por três anos consecutivos (o segundo, terceiro e quarto anos, após a sua fundação).

Como expectável pelos autores, o número de organizações “*born globals*” é maior quando é utilizada a **definição moderada** em comparação com a **definição rigorosa**. Ao adotarem a **definição alternativa**, o número de organizações considerada “*born global*” é consideravelmente menor do que quando é usada a **definição rigorosa**.

#### **2.3.4.4 - Fatores internos e externos que contribuem para a emergência de Born Global Firms**

No sentido de perceber quais os principais fatores, internos e externos, que contribuem para que uma organização seja *born global* e quais as principais características que as distinguem daquelas organizações que seguem um processo de internacionalização tradicional, parece haver mais consenso entre académicos.

##### **Fatores Externos**

Em relação aos **fatores externos** destaca-se essencialmente a dimensão do país de origem, surgindo como um fator que parece predizer a emergência de organizações “*born global*”. São as organizações a operar em países com mercados domésticos de pequena dimensão que têm maior propensão para se tornar “*born global*” do que organizações de países com mercados domésticos de grande dimensão (Madsen & Sevaias, 1977; Dib *et al.*, 2010; Cavusgil & Knight, 2015).

Outros fatores externos que parecem desencadear e favorecer a emergência de organizações “*born global*”, são o surgimento de nichos de mercado e a existência de redes de relacionamento globais (Cavusgil & Knight, 2015).

Ainda assim, as condições do ambiente externo não são suficientes para explicar este fenómeno, pelo que há que ter em conta os aspectos internos das organizações.

## Fatores Internos

Como argumenta Nardali (2017) e Cavusgil & Knight (2015) a precoce orientação internacional de que uma organização é dotada apresenta-se como um fator importante para uma organização ser “*born global*” e, por isso, as **características dos fundadores** destas organizações têm impacto no desempenho internacional que a organização terá. Também Madsen & Servais (1997) defendem que o *background* do *decision maker/fundador* tem uma grande influência no caminho de internacionalização seguido pela organização. No âmbito deste argumento, tanto Dib *et al.* (2010), como Pimenta *et al.* (2017) e Nardali (2017) consideram que grande percentagem dos fundadores das *born global* apresentam um carácter empreendedor e uma forte visão internacional.

Weerawardena *et al.* (2007) acrescentam que os fundadores das “*born global*” apresentam uma orientação para aprender, que fornece o impulso necessário para o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem dentro da empresa, e um *mindset* global (propensão para se envolverem em comportamentos proativos e visionários a fim de alcançarem objetivos estratégicos em mercados internacionais). Acrescentam que os *decision maker/fundadores* são os grandes responsáveis pela criação de uma capacidade superior de marketing que permite às *born global* aceder rapidamente a nichos de mercado globais.

Também Johanson & Vahlne (2009) contribuem para completar este tópico, defendendo que a presença de um empreendedor é indispensável para a organização conseguir identificar, desenvolver e explorar novas oportunidades.

Entre académicos, parece também haver um consenso sobre a relação entre **capacidades de inovação** e internacionalização de operações, já que Madsen & Servais (1997), Dib *et al.* (2010), Pimenta *et al.* (2017), Nardali (2017) e Cavusgil & Knight (2015), consideram que a capacidade de inovação está positivamente relacionada com a rápida internacionalização das operações.

“É aceite que as organizações mais inovadoras têm mais oportunidades para operar em mercados internacionais, uma vez que os seus produtos tendem a ser mais competitivos que os produtos de organizações com um carácter inovador inferior, ganhando vantagens competitivas através da diferenciação” (Dib *et al.*, 2010: 245).

Cavusgil & Knight (2015) acrescentam que esta capacidade contribui ainda para que a organização tenha a habilidade de servir os seus clientes de forma mais inovadora e para que

seja capaz de explorar novos mercados, reinventando as suas operações de modo a melhor servir os.

O consenso entre autores estende-se à importância das **redes de relacionamento** no tópico em estudo. Pimenta *et al.* (2017) argumentam que as redes de relacionamento se apresentam como um critério importante para as organizações que procuram ser *born global*. Dib *et al.* (2010) defendem que a adoção de parcerias estratégicas e o recurso a *networking* são considerados elementos importantes na capacidade de uma organização (de menor dimensão) se internacionalizar. Também Nardali (2017) defende que a criação de ligações e redes de relacionamento se apresenta como um fator importante para uma rápida internacionalização, uma vez que permite o acesso a conhecimento e outros recursos disponíveis no exterior necessários à sua globalização.

Madsen & Servais (1977) acrescentam que o alargamento da rede de relacionamentos para lá das fronteiras domésticas abre possibilidades para novas oportunidades de negócio.

Sharma & Blomstermo (2003) propõem um modelo explicativo do processo de internacionalização das *born global* que enfatiza a importância das redes de relacionamento e do conhecimento, considerando que os laços que as organizações criam com outras poderá apoiar o seu processo de internacionalização, através do fornecimento de informações e conhecimento sobre os clientes e os mercados, reduzindo assim o risco envolvido de ir “*abroad*”.

Outra evidência que caracteriza as organizações *born global* é o facto de estas apresentarem uma maior **orientação para o cliente** do que as restantes organizações (Nardali, 2017).

Dib *et al.* (2010) argumentam que quando uma organização adapta os seus produtos para melhor satisfazer as necessidades de cada consumidor, tende a ser mais orientada para o cliente do que organizações que apresentem produtos estandardizados e, por isso, consideram que as organizações com produtos customizados (um *proxy* para orientação para o cliente) tendem a ser “*born global*”. Apresentando um foco no cliente, estas tendem a seguir com mais frequência estratégias de especialização, foco ou nicho, apostando essencialmente na diferenciação do produto. Também Madsen & Servais (1977) consideram que as “*born global*” trabalham muito próximo dos seus clientes, sendo flexíveis e apresentando a capacidade de adaptarem os seus produtos às mudanças nas necessidades e desejos dos consumidores.

Na mesma linha de pensamento, Cavusgil & Knight (2015) postulam que as *born global* tendem a levar ao mercado uma oferta de valor agregado – inovadoras, diferenciadoras e únicas – que surgem de avanços na ciência, na tecnologia ou no *design*.

“Born Global are more specialized and niche oriented” (Madsen & Servais, 1977: 577).

À luz dos fatores internos que influenciam a emergência das *born global firms*, estende-se um consenso, entre académicos, sobre a importância do **conhecimento** no seio destas organizações.

“we define knowledge (...) as the validated understandings and beliefs in a firm” (Weerawardena *et al.*, 2007: 296).

Nardali (2017) argumenta que o conhecimento, enquanto recurso, surge como um elemento fundamental para uma organização que pretende penetrar em novos mercados internacionais. Sharma & Blomstermo (2003) defendem que as *born global* são *knowledge intensive*, possibilitando-as de desenvolver produtos totalmente novos ou radicalmente diferentes da oferta existente, considerando que a vantagem competitiva deste tipo de organizações está embutida na intensidade do seu conhecimento.

Postulam ainda que a entrada em mercados estrangeiros, através de diferentes modos de entrada, possibilita-as de estabelecer laços e redes de relacionamento no mercado. Através destes laços e redes, as *born global* desenvolvem o que os autores chamam de *international knowledge*, permitindo-as de serem mais inovadoras, avaliarem continuamente novas oportunidades de negócio e de interpretarem informação sobre clientes e mercado de forma única.

Para Weerawardena *et al.* (2007) o conhecimento de mercado é uma condição necessária, mas insuficiente, para o desenvolvimento do conhecimento de ponta evidenciado em produtos inovadores e que facilitam a entrada em múltiplos mercados internacionais, nos estágios iniciais da internacionalização da organização. Assim, embora o conhecimento de mercado permita à organização fazer um levantamento acertado das necessidades do mesmo, esta precisa de ser dotada de outras fontes de conhecimento para desenvolver produtos inovadores que atendam na íntegra a essas necessidades. Outras fontes de conhecimento propostas são a própria organização em si e a rede de relacionamentos construída pela organização.

Weerawardena *et al.* (2007) termina rematando que para um processo de internacionalização acelerado a organização deve ser capaz de aprender através de várias fontes e onde o conhecimento é o resultado dessa aprendizagem.

Sharma & Blomstermo (2003) terminam frisando essencialmente que o processo de internacionalização das *born global* é uma questão de aprendizagem através das redes de relacionamento.

Para melhor dar a entender aos leitores quais os principais atributos e dimensões que caracterizam este tipo de organizações, Pimenta *et al.* (2017), levaram a cabo um estudo exploratório, onde se analisaram os 16 artigos mais relevantes sobre o tópico em questão – *Born Global Firms* – publicados a partir de 2004, chegando à conclusão que os principais **fatores internos** que caracterizam as *born global firms* são:

**1** – Conhecimento dos gestores/empreendedores.

**2** – Estratégia de foco.

**3** – Capacidade de inovação da organização.

Os principais **fatores externos** são:

**1** – Pequena dimensão do mercado doméstico.

**2** - Possibilidade de desenvolvimento do mercado internacional.

**3** – Criação de redes de relacionamento.

Apesar de as *born global*, se apresentarem, inicialmente, como organizações deficitárias em termos de experiência e recursos, estas apresentaram provas de sucesso no seu processo de internacionalização através da alavancagem de capacidades e forças únicas – elevado grau de orientação empreendedora, persistência, inovação e ofertas diferenciadoras (Cavusgil & Knight, 2015), o que lhes permite alcançar níveis de *performance* superior em termos de volume de negócios, criação de postos de trabalho e alcance de novos mercados (número de destinos de exportações) (Choquette *et al.*, 2017; Braunerhjelma & Halldina, 2019).

#### **2.3.4.5 - Futuro das Born Global**

Cavusgil & Knight (2015) apresentam uma longa reflexão sobre o futuro deste tipo de organizações. Começam por enfatizar que o requisito mais importante para as organizações sobreviverem e triunfarem no futuro é o foco na inovação e na capacidade empreendedora, já que estas são áreas que mais distinguem as organizações “*born global*”. Também a aquisição de novas capacidades e recursos são necessários para alavancar novas tecnologias que irão facilitar a otimização das operações globais ao longo da cadeia de valor. A capacidade de inovação também irá ter de se estender a toda a cadeia de valor, de modo a melhor identificarem e explorarem oportunidades, sugerem os autores.

Num ambiente incerto e caracterizado por rápidas mudanças, a capacidade de ser flexível e ágil irá ser proveitosa para a organização, apoando-a a gerir os riscos a que está sujeita. No âmbito de um ambiente incerto, a alavancagem de parceiros competentes irá certamente ajudar as organizações a superar situações de novidade, além da criação de sinergias essenciais para descobrir novas oportunidades. A colaboração com os consumidores é igualmente sugerida, no sentido de desenvolver novos produtos e serviços e de permitir interações mais eficientes com estes, otimizando a experiência dos mesmos.

Outra área onde as *born globals* poderão prosperar é a atender nichos de mercados ainda não explorados, nomeadamente presentes em mercados emergentes e em economias em desenvolvimento.

Por fim, sugerem que a organização apresente uma capacidade constante em aperfeiçoar a sua oferta, aposte num envolvimento dinâmico entre rede de clientes, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas e aprimore o balanço entre oportunidade e risco.

## 2.4 – Metodologia

Em relação ao formato da dissertação que irá ser selecionado, uma vez que se pretende descrever e estudar uma situação de negócio de uma determinada empresa, “Desenvolvimento estratégico de uma empresa de equipamento desportivo – O caso de Nelo”, entendeu-se que o formato da dissertação mais adequado seria o *case-study*.

De acordo com Barañano (2004) o estudo de caso é um método de investigação que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas e que estuda um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real. No que toca aos principais procedimentos a seguir, aquando da realização de um *case-study*, destaca-se a definição inicial das visitas, a definição das fontes de informação e das pessoas a serem entrevistadas e a enumeração das questões a abordar.

Realizar um *case-study* envolve recolher dados da organização em questão, que provenham de diferentes fontes, entre elas, a análise documental, conversas com pessoas, observação direta e participativa, ou outro qualquer método de recolha de dados que permita obter informação sobre o caso (Greener, 2008), como, por exemplo, o recurso a fontes de dados quantitativos, através, por exemplo, de questionários (Massis & Kotlar, 2014). As várias fontes são complementares e um bom estudo de caso usará tantas fontes quanto possível e necessário (Barañano, 2004).

No que toca à metodologia de investigação que sustentou o desenvolvimento deste *case-study* recorreu-se a métodos qualitativos, nomeadamente uma entrevista semiestruturada ao Dr. André Santos, CEO da empresa, à análise documental, escrita e audiovisual, e a documentos fornecidos pela M.A.R Kayaks.

Um estudo de caso deverá começar pela análise da documentação e dos arquivos existentes (dados secundários), posteriormente, na procura de novas informações recorrer-se-á à realização de entrevistas e de observações (diretas ou participativas) (Barañano, 2004).

As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por um conjunto de questões previamente especificadas a serem colocadas ao entrevistado, em estilo de conversa, mas que não têm de seguir necessariamente a ordem em que aparecem no guião (Hamilton & Finley, 2019) e pelo entrevistador ter a possibilidade de realizar perguntas que não estão incluídas no guião, pelo que o processo de entrevista é considerado flexível (Bryman & Bell, 2003). Segundo Barañano (2004) as entrevistas oferecem a grande vantagem de estarem explicitamente focadas no tópico

em estudo e permitirem a generalização dos resultados obtidos. Contudo têm limitações, quer na formulação das perguntas, que podem estar mal elaboradas, quer nas respostas fornecidas pelos entrevistadores, que podem ser voluntária ou involuntariamente distorcidas.

A recolha de dados através de métodos qualitativos vem oferecer a possibilidade de explorar problemáticas que não podem ser expressas através de números. Contudo a análise destes dados qualitativos deve ser rigorosa e transparente no método, por forma a possibilitar os leitores perceberem como é que se alcançaram determinadas conclusões (Greener, 2008).

## 2.5 – Plano de Apresentação do Estudo de Caso

**Apresentação do Estudo de Caso** **25/30 minutos**

- Agradecimentos
- Introdução
- Contextualização da empresa
- Apresentação do processo evolutivo da Nelo Kayaks – Da fundação ao sucesso internacional
- Caracterização da empresa ao nível de diferentes componentes
  - Segmento de mercado e concorrência
  - Gama de produtos e serviços
  - Nelo Summer Challenge
  - Desenvolvimento de embarcações
  - I&D e Qualidade

**Exposição das Questões a serem abordadas** **5 minutos**

**Abordagem Teórica** **30/40 minutos**

- Teoria dos Recursos
- Capacidades dinâmicas
- Internacionalização
- Born Global Firms

**Análise e Resposta às questões abordadas** **30 minutos**

**Conclusões** **5/10 minutos**

## 2.6 – Resolução – análise do conjunto de questões

*Q1: Sabendo que a Nelo Kayaks é a maior produtora e comerciante de kayaks de alto desempenho do mundo, fornecedora oficial dos Jogos Olímpicos e a marca que mais medalhas vem arrecadando em competições internacionais, quais são os principais recursos que contribuem para o alcance de vantagens competitivas e a possibilidade ser reconhecida como líder no seu setor económico de atividade?*

Ao contrário da linha de pensamento sugerida por Porter (1985) onde o alcance de vantagens competitivas está relacionado com a atratividade da indústria e o posicionamento que a organização detém nesta, a análise da pergunta acima mencionada irá se apoiar nas linhas de pensamento da Escola dos Recursos, nomeadamente na Resource Based-View que, como considera Barney & Hesterly (2019) é um modelo de *performance* organizacional que se foca nos recursos e capacidades, que a organização controla, como fontes de vantagem competitiva.

*“(...) not all firm resources hold the potential of sustained competitive advantages” (Barney, 1991: 105).*

Com efeito, de modo analisar o potencial dos recursos para gerar vantagens competitivas, irá se recorrer à ferramenta analítica VRIO, como segure Barney (1991). O acrônimo VRIO implica a resposta a quatro perguntas sobre um recurso ou capacidade. Se é valioso, ou seja, se permite à organização explorar oportunidades ou neutralizar ameaças presentes no ambiente em que se insere, se é raro, entre concorrentes ou potenciais, se é inimitável e se a organização é capaz de explorar esse recurso

*“To summarize, from the RBV, to achieve competitive advantage, firms need VRIO resources. The unit of analysis is the resource” (Cardeal & António, 2012: 10162).*

- **Know-how organizacional e Capacidade de Inovação**

O Know-how organizacional e a capacidade de inovação da empresa de Vila do Conde é o primeiro recurso a destacar-se e que cumpre todos os requisitos da ferramenta VRIO sendo, por isso, fonte de vantagem competitiva sustentável.

O *know-how* e a capacidade de inovação consideram-se um recurso valioso pois permitem à organização explorar oportunidades presentes no mercado, neste caso, através da

disponibilização e comercialização de produtos inovadores que acarretam consigo provas dadas nas principais competições internacionais.

A raridade do recurso pode-se explicar pela quota de mercado alcançada no seu setor de atividade, que se situa sensivelmente nos 80%, ou seja, parece haver poucas empresas com *know-how* e com capacidades de inovação substanciais que tenham a possibilidade de oferecer ao mercado produtos igualmente inovadores e com melhorias significativas.

*“(...) Indo a “abrir caminho” no mercado dos kayaks, essencialmente em termos da inovação do produtos, dado que não há nenhuma outra empresa que tenha vindo a desenvolver novos modelos tão mais evoluídos e com provas dadas em competições internacionais que as outras marcas se vêm obrigadas a seguir e imitar (...)”.*

É inimitável uma vez que o *know-how* e a capacidade de inovação acarretam consigo outros fenómenos sociais complexos, sendo difícil de compreender ao certo a fonte e a origem desta capacidade; *“Several firms may all possess the same physical technology, but only one of these firms may possess the social relations, culture, traditions, etc, to fully exploit this technology”* (Barney, 1991: 110). Por fim, assume-se que a organização consegue explorar na totalidade o recurso, uma vez que oferece ao mercado produtos inovadores que se diferenciam da oferta concorrente.

A capacidade de inovação possibilitou a empresa portuguesa de desenvolver novos tipos de modelos de *kayaks* que, embora fugissem da oferta tradicional existente, traziam consigo melhorias significativas, gerando, assim, uma grande aceitação por parte da elite de competição.

*“O primeiro grande contributo para (...) a criação de uma marca de renome internacional deu-se em 1992 quando a Nelo alcança a sua primeira medalha (...) Na altura Nelo centrou-se em construir o barco mais leve do mundo, conseguindo produzir uma embarcação (...) com apenas cinco quilos, enquanto as restantes embarcações que competiam na mesma modalidade tinham à volta de dez quilos. Esta novidade teve tanto impacto no mundo da canoagem de competição que a Federação Internacional de Canoagem se viu obrigada a ajustar as regras (...). Nelo era o único produtor que conseguia produzir barcos tão leves e esta capacidade deu-lhe um capital e uma imagem de reconhecimento importante junto dos melhores da canoagem.”*

*“O segundo grande contributo deu-se em 1996 quando a Nelo arrecada a sua primeira medalha olímpica (...) Esta medalha representou um marco importante para a empresa de*

*Vila do Conde, não tanto pela medalha em si, mas pela embarcação com que a equipa Russa competiu. (...) Numa altura em que a oferta de kayaks estava cingida a um e dois tamanhos, Nelo foi o primeiro a fabricar kayaks à medida das diferentes necessidades de cada equipa. (...) A novidade da embarcação da equipa russa correu o mundo da canoagem e a medalha por eles conquistada criou um efeito muito forte (...) A capacidade de criar um portefólio de diferentes modelos que se adaptavam às características dos atletas e que fugiam da oferta tradicional existente teve muito sucesso e funcionou como porta de entrada para poder trabalhar em conjunto com as melhores seleções e atletas de canoagem.”*

Não faltaram provas à empresa de Vila do Conde de como os seus *kayaks* inovadores eram também *kayaks* vencedores. Conclui-se assim que o *know-how* e a capacidade de inovação se traduziram em modelos inovadores e distintos da concorrência que, por sua vez, conquistaram a elite da canoagem, contribuindo para o crescimento, expansão e divulgação da marca, fazendo da Nelo uma empresa reconhecida no seu setor económico de atividade.

- **Relação com os atletas**

A relação construída com os atletas destaca-se como um recurso VRIO contribuindo, por isso, para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

O recurso é valioso uma vez que permite à empresa de Vila do Conde, explorar novas oportunidades, nomeadamente tirar partido do *feedback* dos atletas, através da tradução deste em conhecimento científico, contribuindo assim para o desenvolvimento e construção de novo modelos otimizados.

*“Nós fazemos o desenvolvimento de um kayak muito apoiado na nossa equipa de desenvolvimento, mas acima de tudo, num desporto como a canoagem, muito apoiado nos atletas, na sua forma de pensar e no feedback que eles nos vão dando”*

Equipando cerca de 80% dos atletas que participam nas principais modalidades (maratona, K1, K2 e K4) das principais competições internacionais (campeonatos do mundo e Jogos Olímpicos) podemos afirmar que a relação que a Nelo detém juntos da elite de competição é um recurso raro.

O recurso é inimitável uma vez que a construção e desenvolvimento de relações com as seleções e atletas de competição representa um fenómeno social complexo, pelo que se torna difícil de imitar por parte dos concorrentes. Aliás, a construção e desenvolvimento das

relações com as diferentes seleções e atletas levou o seu tempo e foi feita de forma gradual, à medida que o mundo da canoagem ficava consciente do benefício da relação produtor-atleta e à medida que a Nelo disponibilizava condições e infraestruturas suficientemente evoluídas para receber os atletas.

*“A nossa capacidade de absorver pequenas sensações que provêm de feedbacks e de sermos capazes de ter os barcos mais pequenos para os japoneses e os barcos maiores para os russos trespassou para o mundo da canoagem a nossa sensibilidade global e que foi essencial para o sucesso da nossa internacionalização.”*

De salientar ainda que a relação produtor-atletas foi potenciada por outros recursos da Nelo, nomeadamente os seus centros de treino, que possibilitam o trabalho conjunto entre a empresa e os atletas, e as equipas de serviço nas principais competições, que possibilitam o acompanhamento constante ao atleta.

*“É através deste recurso (centros de treino) que é potenciada a relação entre a Nelo e os atletas que trabalham juntamente com a empresa de Vila do Conde (...).”*

*“A empresa de Vila do Conde (...) foi a primeira a garantir uma componente humana muita intensa com os atletas que competiam com embarcações Nelo, através da presença permanente de equipas de serviço nas principais competições internacionais.”*

Por fim, é credível assumir que a Nelo tira total partido deste recurso uma vez que é em conjunto com os atletas que vem desenvolvendo as suas embarcações.

*“As embarcações Nelo são desenhadas e construídas com o apoio do feedback do atleta, sendo esta relação fulcral no ciclo de desenvolvimento do produto e, por isso, no sucesso da Nelo.”*

Desta feita, podemos afirmar que o recurso ‘Relação com atletas’ não só contribui para o desenvolvimento de novos modelos otimizados como funcionou como uma espécie de *trampolim* para a expansão da empresa, divulgação da marca e comercialização dos seus produtos.

#### • Centros de Treino

Os centros de treino destacam-se como um recurso VRIO contribuindo, por isso, para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

O recurso é valioso pela mais valia que traz consigo, o *feedback* dos atletas. É através dos centros de treino que a relação entre a Nelo e os atletas é potenciada e onde a empresa de Vila do Conde fica a par dos desejos e necessidades dos mesmos.

*“O objetivo da Nelo sempre foi ficar o mais próximo possível dos atletas, para melhor entender os seus desejos e necessidades. Assim, através da oferta de instalações de topo e um local onde os barcos possam ser testados e ajustes possam ser feitos à medida exata de cada um (...) este objetivo fica mais próximo de ser cumprido”.*

Os centros de treino cumprem o requisito de raridade uma vez que se considera que as organizações concorrentes não exploram um recurso semelhante da mesma forma (eficiente) que a Nelo explora.

Considera-se que o recurso cumpre o requisito da imitabilidade por diferentes razões. A primeira deve-se ao clima que caracteriza Portugal e que torna possível a realização de sessões de treino durante todo o ano. Em países como a Dinamarca, Inglaterra, Noruega e Polónia, onde o desporto assume maior relevância, o clima por lá sentido não torna possível a prática do desporto todo o ano, realçando assim o carácter único dos centros de treino da Nelo.

*“Portugal, devido ao seu clima ameno, surge com um dos países da Europa onde se pode remar durante todo o ano e, por isso, um dos melhores locais para treinos de inverno”.*

A segunda razão prende-se essencialmente com o estatuto e reputação que os centros de treino, da Agueira nomeadamente, alcançaram nos últimos anos. Recebendo atletas oriundos de todo o mundo que ali realizam os seus estágios de inverno, incluindo campeões mundiais e medalhados olímpicos e sendo palco de eventos internacionais como o *Nelo Winter Challenge*, os centros de treino da empresa portuguesa representam hoje uma referência para a canoagem mundial, onde atletas e seleções, ano após anos, preparam as grandes competições internacionais.

Por fim, considera-se que a organização explora na totalidade este recurso.

*“(...) hoje os centros de treino representem um negócio grande para a empresa de Vila do Conde, com um volume de negócios a rondar os 1.3M euros por anos e a receber cerca de 4000 atletas por ano”*

*“Já temos cá os Húngaros com o seu K4, que aliás é um dos melhores do mundo e estão cá exatamente para otimizar o barco (...)"*

*“(...) agora temos muito mais equipas a vir, suecos, franceses, alemães, chineses... Os chineses chegam hoje (18/11/2019) (...) são 60 e tal chineses que vão ficar até dia 2 de fevereiro lá na Aguiaria”*

- **Equipas de Serviço**

As equipas de serviço destacam-se como um recurso VRIO contribuindo, por isso, para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

Como postula Barney (1991) um recurso é valioso quando possibilita à organização conceber ou implementar estratégias que melhoram a eficiência e eficácia organizacional. Com efeito, considera-se o recurso ‘equipas de serviço’ valioso, na medida em que potenciam a relação entre a Nelo e os atletas e contribuem para otimizar a *performance* da embarcação e minimizar o risco de falha.

*“Mais do que as embarcações serem rápidas, uma correta posição e apoio ao atleta são fulcrais para que este melhor os seus tempos.”*

Além de a Nelo ter sido a primeira empresa a garantir uma componente humana muita intensa com os atletas que competiam com embarcações Nelo, através da presença permanente de equipas de serviço nas principais competições internacionais e de ter aberto o precedente de, nos dias de hoje, ser impensável os atletas de alta competição não contarem com uma equipa de suporte, a Nelo foi a primeira empresa a ser congratulada como equipa de serviço oficial dos Jogos Olímpicos (desde 2004), pelo que o recurso cumpre o requisito da raridade e da imitabilidade.

Por fim, considera-se que a organização explora na totalidade este recurso.

*“Há um investimento muito grande nesta componente (...) nos Jogos Olímpicos do Japão a nossa equipa de serviço conta já inclusivamente com profissionais japoneses (...) esta dimensão global que tentamos dar à marca e à sua imagem é fundamental para os atletas confiarem perfeitamente em nós no que diz respeito a otimização da embarcação. No campeonato do mundo (2019) com 14 pessoas servimos mais de 200 barcos, hoje chegou a níveis enormes e funciona como uma espécie de miniempresa”.*

Conclui-se a análise à pergunta, considerando que os recursos ‘Know-how e capacidade de inovação’, ‘Relação com os atletas’, ‘Centros de treino’ e ‘Equipas de serviço’, estão na base do alcance de vantagens competitivas sustentáveis e contribuem fortemente para que a Nelo seja reconhecida no seu setor económico de atividade.

De salientar que a Nelo é dotada de outros recursos como por exemplo, as suas instalações, maquinaria, materiais, *stocks*, parcerias e redes de distribuição e que estes recursos são essenciais ao apoio e desenvolvimento da sua atividade, contudo não constituem recursos VRIO, pelo que não são considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável.

***Q2: Como é que a Nelo consegue transmitir a inovação das suas embarcações para os atletas? Que ações contribuem para que esta ação possa ser realizada com sucesso?***

A pergunta acima mencionada irá ser abordada à luz das capacidades dinâmicas; por capacidades dinâmicas entende-se a capacidade organizacional em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face às rápidas mudanças no ambiente externo e refletem a capacidade organizacional em alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997). Refletem ainda a velocidade e o grau em que os recursos organizacionais podem ser alinhados e realinhados por forma a corresponderem às oportunidades e requisitos do ambiente externo, enquanto também o moldam (Katkalo *et al.*, 2010).

Como analisado anteriormente, a capacidade de inovação da Nelo traduziu-se em modelos inovadores e distintos da concorrência que, por sua vez, conquistaram a elite da canoagem e foram fundamentais para que a Nelo alcançasse a posição de líder de mercado. Por forma a transmitir a inovação dos seus barcos para os atletas, desde cedo a empresa de Vila do Conde procurou desenvolver os seus modelos em conjunto com os atletas, considerando os seus *inputs* como mais valias no desenvolvimento das embarcações.

*“As embarcações Nelo são desenhadas e contruídas com o apoio do feedback do atleta, sendo esta relação fulcral no ciclo de desenvolvimento do produto e, por isso, no sucesso da Nelo.”*

Sendo a relação Nelo-Atleta fundamental para a transmissão bidirecional de feedback e, consequentemente, essencial para a transmissão da inovação dos barcos para os atletas, há que salientar as ações que tornam esta interação possível.

Em primeiro lugar destaca-se a criação dos **centros de treino** da Nelo.

*“É através deste recurso que é potenciada a relação entre a Nelo e os atletas que trabalham juntamente com a empresa de Vila do Conde”.*

Numa primeira fase, a Nelo apresentou uma capacidade dinâmica “*sensing*”, ou seja, uma capacidade organizacional em sentir e moldar oportunidades e ameaças (Kretschmer & Garrido, 2018).

Nesta caso, a empresa de Vila do Conde percebeu que se criasse um sítio onde os atletas pudessem ficar alojados, onde os barcos pudessem ser testados e ajustes pudessem ser feitos à medida exata de cada um, tinha a oportunidade de ficar mais próximo dos atletas e de beneficiar da mais valia que os centros de treino traziam, o *feedback* dos atletas.

Como postula Teece (2014) também uma gestão empreendedora é relevante para a capacidade da organização em ser persistente e em detetar (*sense*) oportunidades e ameaças externas. De facto, a empresa de Vila do Conde, sempre apresentou um carácter empreendedor, procurando realizar sistematicamente um conjunto de ações e estratégias que tinham em vista a potencialização da sua *performance* enquanto empresa, sendo assim credível assumir que a procura incessante em ser e fazer melhor contribuiu para detetar esta oportunidade.

Detetada a oportunidade (*sensing*), a Nelo apresentou uma capacidade dinâmica de “*seizing*”. A categoria “*seizing*” prende-se com a mobilização de recursos para atender às oportunidades identificadas e capturar valor proveniente destas (Teece, 2014). Como postula Teece (2007) assim que novas oportunidades são detetadas, a organização deve procurar abordá-las por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, envolvendo, geralmente, um investimento por parte da organização.

Assim que a empresa de Vila do Conde, percebeu que a construção dos centros de treino iria possibilitá-la de cumprir o objetivo de ficar o mais próximo possível dos atletas, para melhor entender os seus desejos e necessidades, decidiu investir no desenvolvimento do mesmo, inicialmente em Porto Antigo.

*“Embora hoje os centros de treino representem um negócio grande para a empresa de Vila do Conde, com um volume de negócios a rondar os 1.3M euros por ano e a receber cerca de 4000 atletas por ano, o projeto começou em Porto Antigo e surgiu essencialmente pela mais valia que acarretava consigo, trazer os atletas de topo para testar os barcos e darem feedback”.*

Por fim, a Nelo apresentou a capacidade dinâmica de *transforming*, isto é, uma capacidade contínua de renovação organizacional com o objetivo de manter as suas vantagens competitivas (Katkalo *et al.*, 2010). Como defende Teece (2007), a chave para o crescimento sustentado da

organização passa pela sua capacidade em recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que apresenta crescimento, pelo que “*transforming*” é necessário para assegurar a evolução organizacional e a sua adequação ao ambiente externo.

A verdade é que o centro de treinos de Porto Antigo teve bastante sucesso.

*“Eles (atletas) vieram e depois já vinham com mais pessoas e ficavam mais semanas que as previstas para os testes. Depois começaram a querer marcar mesmo quando não havia testes às embarcações agendados e foi crescendo”.*

Contudo, a Nelo não se deu como satisfeita e continuou a renovar-se e, hoje, conta com quatro centros de treino que cobrem os três aeroportos nacionais, com destaque para o centro de treinos da Agueira que recebe anualmente centenas de atletas de todo o mundo que ali realizam o seu estágio de inverno. É já considerado uma referência para a canoagem mundial, onde ano após anos atletas e seleções escolhem a Agueira para fazer o estágio de inverno e preparar grandes competições internacionais

*“(...) agora temos muito mais equipas a vir, suecos, franceses, alemães, chineses... Os chineses chegam hoje (18/11/2019) (...) são 60 e tal chineses que vão ficar até dia 2 de fevereiro lá na Agueira”*

Em segundo e último, destaca-se a criação das **equipas de serviço** da Nelo.

Como argumentado anteriormente, a relação que a Nelo conseguiu construir com os atletas possibilitou que houvesse uma comunicação sistemática entre os dois intervenientes. Esta comunicação, bidirecional, não só se mostrou essencial no desenvolvimento de modelos inovadores, otimizados e personalizados de acordo com o atleta em questão, como facilitou o processo de transmissão de inovação das embarcações para os atletas.

A criação de equipas de serviço assumiu um papel essencial na construção da relação Nelo-Atleta e, consequentemente, facilitou a transmissão da inovação das embarcações para os atletas.

*“A empresa de Vila do Conde (...) foi a primeira a garantir uma componente humana muita intensa com os atletas (...), através da presença permanente de equipas de serviço nas principais competições internacionais. Esta equipa de serviço passa por um conjunto de profissionais com orientação total para as necessidades e expectativas dos clientes (...).”*

A criação das equipas de serviço deveu-se, essencialmente, às capacidades dinâmicas apresentadas pelo Nelo Kayaks.

De acordo com Teece (2014), num contexto onde ocorrem rápidas mudanças de grande complexidade, as capacidades dinâmicas organizacionais desempenham um papel determinante no alcance da vantagem competitiva. O autor alega que o desenvolvimento contínuo e a combinação inteligente de ativos tangíveis e intangíveis, em conjunto com a estratégia organizacional, determinam o seu sucesso a longo prazo e que as organizações dotadas de capacidades dinâmicas apresentam maior capacidade para se ajustarem às mudanças do ambiente externo.

Numa primeira fase a Nelo evidenciou capacidades dinâmicas de “*sensing*”, isto é, capacidades organizacionais de detetar (*sense*) oportunidades e ameaças externas (Teece, 2014).

*“A Nelo mostrou mais uma vez o seu carácter arrojado e inovador, através da percepção e capacidade de dar resposta a uma lacuna que havia nas competições internacionais, a falta de assistência aos atletas no local.”*

Como considera Teece (2007) estas oportunidades podem ser detetadas através de certos processos e rotinas da organização, como atividades de monitorização e avaliação das necessidades dos consumidores e das atividades dos concorrentes.

*“Como nenhuma outra marca estava presente nas provas, nós achamos que seria boa ideia irmos e que se déssemos algum serviço aos atletas eles até eram capazes de aderir. Pareceu-nos bastante positivo (...) exatamente porque percebemos que havia potencial.”*

Detetada a oportunidade, a Nelo apresentou capacidades dinâmicas de “*seizing*”, isto é, mobilização de recursos para atender às oportunidades identificadas e capturar valor proveniente destas (Teece, 2014).

*“O que deu início a este projeto foi uma caixa de ferramentas e uma carrinha Hyundai amarela. (...) Pareceu-nos bastante positivo e decidimos investir forte nisso exatamente porque percebemos que havia potencial. Depois melhoramos e acabamos inclusivamente por formar as pessoas que iam para as provas (...).”*

Mobilizados os recursos necessários (*seizing*) para atender às oportunidades identificadas (*sensing*), nomeadamente a construção de uma equipa de serviço totalmente orientada para dar suporte aos atletas que se encontravam em competições internacionais, a Nelo não se deixou estagnar e procurou evoluir e enriquecer este serviço, muito graças à sua capacidade dinâmica

de “*transforming*”, isto é, capacidade de renovação organizacional contínua com o objetivo de manter as suas vantagens competitivas (Katkalo *et al.*, 2010).

*“Depois melhoramos e acabamos inclusivamente por formar as pessoas que iam para as provas (...).”*

*“Há um investimento muito grande nesta componente (...) por exemplo nos Jogos Olímpicos do Japão a nossa equipa de serviço conta já inclusivamente com profissionais japoneses (...) No campeonato do mundo (2019) com 14 pessoas servimos mais de 200 barcos, hoje chegou a níveis enormes e funciona como uma espécie de miniempresa”.*

Conclui-se a análise à **Q2**, considerando que a proximidade entre a Nelo e os atletas é fundamental para que a empresa consiga transmitir a inovação das suas embarcações para os atletas. Tal proximidade, possível graças a um conjunto de serviços disponibilizados pela Nelo, como os seus centros de treino e as suas equipas de serviço, contribui para que a Nelo desenvolva os seus modelos em simultâneo com os atletas.

Assim, os atletas têm a oportunidade de testar os barcos muito próximo da fábrica da Nelo, sugerindo diferentes ajustes, melhorias, afinações e personalizações que são rapidamente atendidas. Trazendo os atletas para Portugal, a Nelo tem ainda a oportunidade de colocar, atletas e equipas, a par dos seus processos e tecnologias utilizadas no desenvolvimento de uma embarcação, contribuindo desta forma para que a inovação dos seus barcos seja mais facilmente transmitida.

***Q3: Quais as principais motivações da Nelo no processo de internacionalização e como se pode explicar, teoricamente, o desenvolvimento desta estratégia organizacional?***

A decisão estratégica por parte de uma empresa, em diversificar as suas operações para o estrangeiro, pode ser motivada por várias razões. A necessidade de as organizações seguirem os seus clientes, quando estes se expandem a nível internacional, a possibilidade de conseguirem certos benefícios económicos (Carvalho & Filipe, 2014), a possibilidade de registarem avanços na curva da experiência (Freire, 1997) ou a internacionalização como resposta a uma intensa concorrência sentida no meio em que se inserem (Song & Lee, 2019) não tiveram na base das motivações apresentadas pela empresa de Vila do Conde.

A procura de um país com condições mais favoráveis às suas atividades (Freire, 1997) e a procura por ultrapassar limitações impostas pelos mercados domésticos podem estar na base da decisão estratégica de internacionalização (Carvalho & Filipe, 2014). Com efeito, foram estas as duas primeiras motivações evidenciadas pela Nelo, visto que a empresa de Vila do Conde considerava que em Portugal, além de haver escassez de exigência, em termos da qualidade do produto, também não havia mercado que pudesse dar resposta a uma possível produção, devido ao baixo número de praticantes da modalidade.

*“Nelo percebia assim que as condições da modalidade em Portugal, essencialmente ao nível da exigência requerida, não seriam suficientes para que lhe fosse permitido evoluir. Sentiu que para tal teria de colocar os seus kayaks a serem utilizados, testados e avaliados fora de Portugal”.*

Além de a Nelo procurar ultrapassar limitações impostas pelo mercado doméstico, num país com condições mais favoráveis à sua atividade, a internacionalização da Nelo também tinha a ver com uma procura pela evolução pessoal, melhoria dos *kayaks* e necessidade de aprendizagem. De facto, autores como Carvalho & Filipe (2014) e Barney & Hesterly (2015) consideram como principais razões para as empresas começarem a desenvolver operações para lá do seu mercado doméstico são melhorarem a sua base de conhecimento, aprimorarem as suas competências *core* atuais e desenvolverem novas.

*“Nós queremos ser melhores, como nos tornamos melhores? Vamo-nos expor a mercados mais exigentes para aprender o que é importante para os clientes e qual o nível de exigência”.*

Como defendem Barney & Hesterly (2015) as organizações ao se exporem a contextos de mercados mais competitivos, podem ver as suas competências atuais a serem modificadas e novas competências a serem desenvolvidas.

Em relação ao desenvolvimento desta estratégia corporativa, Kretschmer & Garrido (2018) argumentam que o procedimento do processo de internacionalização pode dar-se por duas vias: as que incidem sobre aspectos económicos e as que incidem sobre aspectos comportamentais.

O desenvolvimento da estratégia de internacionalização da Nelo não incidiu sobre aspectos económicos, onde se procede sobretudo a uma análise racional de diferentes indicadores, como os custos de transporte, tarifas alfandegárias, custos de transação, salários e acessibilidade, rendibilidade e tamanho do mercado (Andersson, 2004), mas sim sobre aspectos

comportamentais, centrando-se em questões internas da organização (Andersson, 2004), neste caso numa procura pela evolução pessoal e melhoria dos *kayaks*.

Em relação aos modelos explicativos do processo de internacionalização da Nelo, considera-se que a Teoria das Redes ou *Networks* é o modelo mais adequado para explicar este processo.

Esta teoria defende que os mercados são, hoje, redes de relacionamentos nas quais as organizações estão ligadas entre si através de diferentes padrões complexos e que é necessária a presença de uma *network* relevante por forma a assegurar um processo de internacionalização bem-sucedido (Johanson & Vahlne, 2009). No âmbito desta teoria, a organização interage com diferentes intervenientes (clientes, fornecedores, órgãos oficiais, parceiros, entre outros) que auxiliam a inserção da empresa no mercado internacional e que permitem o acesso a novas experiências, recursos e conhecimentos, que, por sua vez, impulsionam a capacidade da organização em penetrar em mercados internacionais (Kretschmer & Garrido, 2018). Também Bembom & Schwens (2018) consideram que as redes (*networks*) constituem um mecanismo importante para as organizações que estão a começar o seu processo de internacionalização, uma vez que as possibilitam explorar os recursos de outros pela falta de recursos próprios. As *networks*, apoiam assim o processo de internacionalização, na medida em que possibilitam o acesso aos mercados estrangeiros e fornecem conhecimento sobre o mesmo.

De facto, para a empresa de Vila do Conde a escolha de Inglaterra não resultava de um estudo de mercado prévio, onde se analisam possíveis futuras rendibilidades, o tamanho do mercado e outro tipo de indicadores. Inglaterra surgiu devido a alguns contactos pessoais que Manuel Alberto Ramos tinha. Encontrou algumas pessoas que estavam interessadas em expor os seus barcos a esses mercados e foi assim que começou o seu processo de internacionalização, produzindo embarcações para o mercado inglês.

*“Embora Inglaterra, em termos de mercado de compósitos fosse dos mercados mais evoluídos, Inglaterra surgiu sobretudo porque houve a oportunidade de alguém abrir a porta e estar disposto a trabalhar com o Nelo. Se abrissem a porta doutro país talvez fosse para esse país (...)”*

Nelo começou então a produzir embarcações para o mercado inglês sob o cumprimento de determinadas características exigidas pelos produtores ingleses e requisitos que os *kayaks* deveriam seguir. Como argumenta Bembom & Schwens (2018), as redes constituem um mecanismo importante para as organizações que estão a começar o seu processo de internacionalização, uma vez que as possibilitam explorar os recursos de outros pela falta de

recursos próprios. De facto, a empresa portuguesa beneficiou dos recursos da empresa inglesa, nomeadamente do conhecimento sobre o mercado inglês e da experiência e estatuto que esta detinha junto do mesmo.

*“A Nelo nunca sentiu o obstáculo de ter de impor o seu produto num mercado que já apresentava alguma maturidade, uma vez as suas embarcações já levavam um selo de qualidade proveniente de uma empresa clássica inglesa”*

Foi assim que os produtores ingleses auxiliaram a inserção da empresa portuguesa no mercado internacional e permitiram o acesso a novas experiências, recursos e conhecimentos.

Durante o período que a Nelo trabalhou com o mercado inglês, acumulou um *know-how* significativo em termos da produção de *kayaks*, o que a possibilitou apresentar e desenvolver modelos próprios. A relação entre as duas empresas impulsionou a capacidade da Nelo em penetrar em mercados internacionais e foi assim que deixou de depender de outros produtores estrangeiros, focando-se agora na apresentação dos seus modelos próprios nas principais competições internacionais.

*“Estamos a falar de um processo de internacionalização que não é desenhado numa mesa, onde não se chegou a um mapa e se riscaram os países onde iríamos estar presentes, não. Vamos começar a estar presentes nas competições internacionais, mostrando os barcos nas competições e acima de tudo mostrar modelos diferentes desenvolvidos por nós, esse era o principal passo”*

O processo de internacionalização da Nelo sempre esteve intimamente ligado à presença da empresa portuguesa nas principais competições internacionais. A relação com os melhores da canoagem e o sucesso daqueles que remaram com *kayaks* Nelo funcionou, portanto, como uma espécie de *trampolim* para a expansão da empresa, divulgação da marca e comercialização dos seus produtos.

Além da interação e construção de uma relação com os atletas de elite ter desempenhado um papel fulcral na internacionalização de sucesso da Nelo, este processo foi apoiado por uma rede de distribuição que a Nelo foi conseguindo criar, fruto essencialmente do sucesso dos atletas que utilizavam embarcações da marca.

*No âmbito desta teoria, a organização interage com diferentes intervenientes (clientes, fornecedores, órgãos oficiais, parceiros, entre outros) que auxiliam a inserção da empresa no*

*mercado internacional e que permitem o acesso a novas experiências (Kretschmer & Garrido, 2018).*

O sucesso da empresa de Vila do Conde e a conquista crescente de medalhas nas principais competições internacionais possibilitou a Nelo de construir uma rede que, serve hoje, os quatro cantos do mundo. Considerando que o seu processo de internacionalização, em termos de *core-business*, está praticamente concluído, ou seja, todos os mercados, a nível geográfico, estão conquistados, a Nelo procura agora, através da utilização das sinergias que foi desenvolvendo ao longo dos anos de atividade, essencialmente em termos da rede de distribuição, dos representantes que tem noutras países e de outros contactos que se mostraram bastante relevantes, comercializar todos aqueles produtos que produz além do seu *core-business*.

*“Vamos tentar ganhar alguma coisa com os nossos representantes. Aqueles que vendem kayaks vão vender possivelmente pranchas de SUP e embarcações a remo e aqueles mais ligados ao Ocean Racing vão ter bons contactos na vela. Existe aqui uma série de cruzamento de pessoas, de uns desportos para os outros, que nos permite usar a nossa rede de distribuição para chegar a novos mercados”.*

De facto, a Nelo apresenta uma série de relações com diferentes intervenientes que se mostraram valiosos para a mesma, auxiliando a inserção da empresa portuguesa no mundo, seja através da comercialização do seu *core-business*, seja na comercialização de outros produtos secundários (SUP, outras embarcações a remo).

Em relação aos modos de entrada para o país de destino, Teixeira & Diz (2005) consideram que a exportação é a forma mais comum de entrada nos mercados internacionais, constituindo geralmente o primeiro passo do processo de internacionalização, podendo evoluir posteriormente para outras modalidades. Também Johanson & Vahlne (1997) defendem que o primeiro estágio de internacionalização se dá através de exportações via agente/intermediário.

*“Esta internacionalização deu-se pela produção de kayaks por parte da Nelo sob licença de uma empresa inglesa, empresa esta que posteriormente vendia as embarcações”.*

Estando em linha como os estágios propostos por Johanson & Vahlne (1997), a Nelo abandonou a relação com os intermediários ingleses, passando a apresentar os seus produtos nas competições internacionais. Os atletas que remaram com *kayaks* Nelo foram bem-sucedidos e este sucesso fez com que a Nelo conseguisse captar uma rede de distribuição extensa,

interessada agora em comercializar os produtos portugueses. Foi desta forma que a Nelo estabeleceu diversas subsidiária de vendas.

#### ***Q4: É a Nelo Kayaks uma organização Born Global? O que nos leva a considerar como tal?***

Diversos autores têm contribuindo com a sua definição de ‘*Born Global Firms*’. Considerando a pesquisa anteriormente realizada, por ‘*Born Global*’ entendem-se todas aquelas organizações que entraram no mercado global desde a sua fundação ou perto desse período (Nardali, 2017; Knight & Cavusgil, 2004; Weerawardena *et al.*, 2007). Embora não se trate de um processo linear e pensado (Pimenta *et al.*, 2017), estas organizações apesentaram uma precoce e rápida internacionalização (Dib *et al.*, 2010; Nardali, 2017) e desde cedo uma visão em realizar operações no exterior (Nardali, 2017), independentemente dos mercados internacionais onde iriam atuar (Dib *et al.*, 2010).

Diversos académicos realçam algumas condições que favorecem o aparecimento de ‘*born global’s*’. A dimensão do país de origem é mencionada como um fator que parece predizer a emergência das mesmas, onde organizações a operar em países com mercados domésticos de pequena dimensão têm maior propensão para se tornar ‘*born global*’ (Madsen & Sevaias, 1977; Dib *et al.*, 2010; Cavusgil & Knight, 2015). De facto, uma das principais razões que levou a empresa de Vila do Conde a internacionalizar-se foi a pequena dimensão do mercado português, já que este não apresentava uma procura suficiente que justificasse uma possível produção.

Cavusgil & Knight (2015) argumentam que a emergência de nichos de mercado também parecem desencadear e favorecer a emergências deste tipo de organizações. Note-se que um dos grandes impulsionadores da internacionalização da Nelo foi a criação e, posteriormente, exploração, de um nicho de mercado: o desenvolvimento de *kayaks* à medida. A empresa portuguesa foi a primeira a desenvolver uma série de modelos consoante o mercado e as suas especificidades e esta capacidade teve muito sucesso, abrindo as portas para poder trabalhar em conjunto com as melhores seleções e atletas de canoagem, contribuindo assim, para a expansão internacional da marca.

Estende-se um consenso entre académicos que certos aspetos internos das organizações podem influenciar a emergência de ‘*born global firms*’, pelo que as condições do ambiente externo não são suficientes para explicar este fenómeno.

No âmbito desta afirmação, diversos autores consideram que as características dos fundadores destas organizações têm impacto no desempenho internacional que a organização terá.

Tanto Dib *et al.* (2010), como Pimenta *et al.* (2017) e Nardali (2017) consideram que grande percentagem dos fundadores das ‘*born global*’ apresentam um carácter empreendedor e uma forte visão internacional. Repare-se que Manuel Alberto Ramos era apenas um jovem quando começou a construir os seus primeiros *kayaks*, primeiro para ajudar o seu clube de Vila do Conde e, posteriormente, quando avançou com a sua empresa. Foi precisamente em 1978 que fundou a M.A.R Kayaks e em menos de dez anos já tinha dado início à sua aventura internacional.

Weerawardena *et al.* (2007) acrescentam que os fundadores das “*born global*” apresentam uma orientação para aprender, que fornece o impulso necessário para o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem dentro da empresa e um *mindset* global (propensão para se envolverem em comportamentos proativos e visionários a fim de alcançarem objetivos estratégicos em mercados internacionais).

*“Mais do que uma questão de procura de mercado, no caso da Nelo tinha mais a ver com uma procura da evolução pessoal e da melhoria dos kayaks”*

*“Nós queremos ser melhores, como nos tornamos melhores? Vamo-nos expor a mercados mais exigentes para aprender o que é importante para os clientes e qual o nível de exigência. Depois sim foram encontradas as respostas a esse nível, aliás não sendo todos os dias, ainda hoje vamos aprendendo”*

Entre académicos, parece também haver um consenso sobre a relação entre capacidades de inovação e internacionalização de operações, já que Madsen & Servais (1997), Dib *et al.* (2010), Pimenta *et al.* (2017), Nardali (2017) e Cavusgil & Knight (2015), consideram que a capacidade de inovação está positivamente relacionada com a rápida internacionalização das operações. Tal capacidade contribui para que a organização tenha a habilidade de servir os seus clientes de forma mais inovadora e para que seja capaz de explorar novos mercados (Cavusgil & Knight, 2015).

Dois grandes contributos que impulsionaram a internacionalização da Nelo prenderam-se exatamente com a sua capacidade de inovação, desenvolvendo modelos que melhor serviam os atletas. O primeiro grande contributo para uma internacionalização de sucesso e para a criação

de uma marca de renome internacional deu-se em 1992 quando a Nelo alcança a sua primeira medalha

*“Nelo centrou-se em construir o barco mais leve do mundo, conseguindo produzir uma embarcação (...) com apenas cinco quilos, enquanto as restantes embarcações (...) tinham à volta de dez quilos. Esta novidade teve tanto impacto no mundo da canoagem de competição que a Federação Internacional de Canoagem se viu obrigada a ajustar as regras (...). Nelo era o único produtor que conseguia produzir barcos tão leves e esta capacidade deu-lhe um capital e uma imagem de reconhecimento importante junto dos melhores da canoagem”.*

O segundo grande contributo deu-se em 1996, quando a Nelo arrecada a sua primeira medalha olímpica.

*“Esta medalha representou um marco importante para a empresa de Vila do Conde. (...) Numa altura em que a oferta de kayaks estava cingida a um e dois tamanhos, Nelo foi o primeiro a fabricar kayaks à medida das diferentes necessidades de cada equipa. (...) A novidade da embarcação da equipa russa correu o mundo da canoagem e a medalha por eles conquistada criou um efeito muito forte. (...) Foi a partir deste marco que a Nelo Kayaks começou a desenvolver uma série de modelos consoante o mercado e as suas especificidades. (...) A capacidade de criar um portefólio de diferentes modelos que se adaptavam às características dos atletas e que fugiam da oferta tradicional existente teve muito sucesso e funcionou como porta de entrada para poder trabalhar em conjunto com as melhores seleções e atletas de canoagem”.*

A importância das redes de relacionamento no tópico em estudo também é abordada por diferentes autores. Dib *et al.* (2010) e Pimenta *et al.* (2017) defendem que as redes de relacionamento e o recurso a *networking* se apresentam como um critério importante para as organizações que procuram ser ‘*born global*’. As redes permitem o acesso a conhecimento e outros recursos disponíveis no exterior necessários à globalização da organização (Nardali, 2017), como informações sobre os clientes e os mercados, reduzindo assim o risco envolvido de ir “*abroad*” (Sharma & Blomstermo, 2003).

De facto, o primeiro passo da internacionalização da Nelo foi para Inglaterra, através de uma empresa intermediária que, além de deter conhecimento sobre o mercado inglês, já apresentava um selo de qualidade junto do mesmo. Além de a Nelo beneficiar do estatuto da empresa inglesa, foi ao trabalhar em parceria com esta que foi capaz de acumular um *know-how*

significativo, em termos da produção de *kayaks*, que a possibilitou posteriormente apresentar e desenvolver os seus modelos próprios.

Não dependendo mais dos intermediários ingleses, a internacionalização da Nelo foi apoiada por uma rede de distribuição que foi conseguindo criar, fruto essencialmente do sucesso daqueles que remaram com *kayaks* Nelo. Esta rede de distribuição foi sendo composta por representantes ou empresas que mostravam interesse em vender os *kayaks* portugueses naquele ponto geográfico em específico, contribuindo assim para o alargamento e expansão da Nelo no mundo.

*“Mesmo a captação da rede de distribuição esteve sempre associada aos melhores da canoagem. Cada vez que nós (Nelo) tínhamos um bom resultado - o melhor atleta norueguês começa a remar com kayak Nelo - havia logo uma empresa, ou alguém que ainda não tinha uma empresa, mas que mostrava interesse em vender os nossos kayaks porque percebia que havia potencial em comercializar a Nelo naquele ponto geográfico”*

Madsen & Servais (1977) acrescentam que o alargamento da rede de relacionamentos para lá das fronteiras domésticas abre possibilidades para novas oportunidades de negócio.

Embora a Nelo tenha considerado que o seu processo de internacionalização está praticamente concluído, ou seja, que todos os mercados, a nível geográfico, estão conquistados, a empresa portuguesa procura agora, através da utilização das sinergias que foi desenvolvendo ao longo dos anos de atividade, essencialmente em termos da rede de distribuição, dos representantes que tem noutras países e de outros contactos que se mostraram bastante relevantes, comercializar todos aqueles produtos que produz além do seu *core-business*.

*“Se temos um representante na Austrália interessa agora saber que outro tipo de embarcações tem procura neste país para podermos estar presente nesse mercado com esses outros produtos”.*

*“Vamos tentar ganhar alguma coisa com os nossos representantes. Aqueles que vendem kayaks vão vender possivelmente pranchas de SUP e embarcações a remo e aqueles mais ligados ao Ocean Racing vão ter bons contactos na vela. Existe aqui uma série de cruzamento de pessoas, de uns desportos para os outros, que nos permite usar a nossa rede de distribuição para chegar a novos mercados”.*

Outra evidência que caracteriza as organizações ‘*born global*’ é o facto de estas apresentarem uma maior orientação para o cliente do que as restantes organizações (Nardali, 2017). As ‘*born global*’ trabalham muito próximo dos seus clientes, sendo flexíveis e apresentando a capacidade de adaptarem os seus produtos às mudanças nas necessidades e desejos dos consumidores (Madsen & Servais, 1977), levando para o mercado uma oferta de valor agregado – inovadoras, diferenciadoras e únicas – que surgem de avanços na ciência, na tecnologia ou no *design* (Cavusgil & Knight, 2015).

A verdade é que o objetivo da Nelo sempre foi ficar o mais próximo possível dos atletas, para melhor entender as suas necessidades e desejos. Por forma a cumprir este objetivo a Nelo focou-se em desenvolver centros de treinos, oferecendo instalações de topo e um local onde os barcos pudessem ser testados e ajustes pudessem ser feitos à medida exata de cada um. Também o desenvolvimento de equipas de serviço tinha como objetivo principal assegurar uma orientação total para as necessidades e expectativas dos atletas, procurando minimizar o risco de falha e otimizar a *performance* da embarcação, garantindo, desta forma, uma componente humana muita intensa com os atletas.

Note-se ainda que numa altura em que a oferta de *kayaks* estava cingida a um e dois tamanhos, Nelo foi o primeiro a fabricar *kayaks* à medida das diferentes necessidades de cada equipa.

*“O K4 feminino alemão foi a nossa primeira medalha de ouro em Jogos Olímpicos, exatamente porque o Nelo foi o primeiro a desenvolver um K4 que servia às raparigas. E isso foi muito importante no processo de internacionalização, foi essa capacidade de criar um portefólio de embarcações conforme o tamanho do atleta”*

*“O meu é um modelo Vanquish Large, onde eu depois pedi para fazer alterações no deck, nomeadamente para fechar mais o deck, assim como para aumentar a parte da frente, pois o meu estilo de remada assim o exige. O Nelo demonstrou-se de imediato disponível para realizar esse tipo de alterações de modo a garantir o meu bem-estar e uma melhor performance”.*

*“Nós fazemos o desenvolvimento de um kayak muito apoiado na nossa equipa de desenvolvimento, mas acima de tudo, num desporto como a canoagem, muito apoiado nos atletas, na sua forma de pensar e no feedback que eles nos vão dando”.*

De facto, “*Born Global are more specialized and niche oriented*” (Madsen & Servais, 1977: 577).

À luz dos fatores internos que influenciam a emergência das *born global firms*, estende-se um consenso, entre académicos, sobre a importância do conhecimento no seio destas organizações.

Nardali (2017) argumenta que o conhecimento, enquanto recurso, surge como um elemento fundamental para uma organização que pretende penetrar em novos mercados internacionais. Sharma & Blomstermo (2003) defendem que as ‘*born global*’ são *knowledge intensive*, possibilitando-as de desenvolver produtos totalmente novos ou radicalmente diferentes da oferta existente, considerando que a vantagem competitiva deste tipo de organizações está embutida na intensidade do seu conhecimento.

Como analisado anteriormente, o *know-how* e a capacidade de inovação foram classificadas como recursos VRIO e, por isso, fontes de vantagem competitiva sustentável, pelo que é credível assumir que parte da vantagem competitiva da Nelo está embutida na intensidade do seu conhecimento.

Repare-se que a Nelo, ao longo dos seus anos de atividade, foi desenvolvendo modelos totalmente novos e radicalmente diferentes da oferta existente.

*“Após momentos de reflexão e acumulação de experiência e conhecimento a Nelo desenvolveu um novo modelo inovador que, mesmo estando dentro das regras impostas para competir nos Campeonatos do Mundo, apresentava alguns ganhos. Numa época em que os barcos tinham de seguir regras de larguras mínimas, os Moskitos traziam consigo uma mudança notória, trazendo o ponto mais largo do barco para a área do atleta. Com um deck ergonómico que facilitava as remadas, este barco foi totalmente revolucionário e teve tanto impacto na canoagem que a Federação Internacional de Canoagem se viu obrigada a abolir a regra da largura mínima.”*

*“Em 2015, Nelo faz história, registando a primeira patente alguma vez concebida para este tipo de desporto. Esta patente visava reservar a exclusividade do desenho e das características “funcionais” do modelo dos barcos “Cinco”, modelos estes que se caracterizam por terem uma proa invertida. Este novo barco trazia consigo uma superioridade técnica, tornando-o mais rápido e eficiente, superioridade esta comprovada pelos títulos ganhos”.*

À luz dos fatores, internos e externos, que favorecem a emergência de ‘*born global firms*’, estamos em condições de afirmar que o ambiente externo que envolvia o meio onde a empresa

portuguesa atuava e as características internas da mesma eram propícias para a Nelo emergir como uma organização ‘*born global*’.

Ainda assim, há que ter em conta certos critérios, propostos por diferentes autores, para validar a classificação de uma organização como “*born global*”.

De acordo com os critérios apresentados por Dib *et al.* (2010) não podemos classificar a Nelo como uma “*born global*” uma vez que estes consideram que uma organização é uma “*born global*” se até aos cinco anos após a sua fundação arrecadar receitas provenientes de operações em mercados internacionais. Note-se que a M.A.R Kayaks foi fundada a 1978, mas foi apenas em meados de 1980 que deu início ao seu processo de internacionalização, inicialmente para Inglaterra, onde começou a produzir embarcações para o mercado inglês sob o cumprimento de determinadas características requisitos que os *kayaks* deveriam seguir.

Para Choquette *et al.* (2017) a definição de ‘*born global*’ emprega apenas dois critérios relevantes, a rapidez e a extensão com que as organizações se tornam *players* internacionais, após a sua fundação. Com efeito, consideram que uma organização é ‘*born global*’ se no espaço de três anos, após o início da sua fundação, estiver a exportar pelo menos 25% da sua faturação total. De acordo com a definição proposta pelos autores, a Nelo não cumpre os requisitos para ser rotulada como ‘*born global*’, visto que no espaço de três anos, após o início da sua fundação, não apresentava quaisquer atividades de exportação. Para Choquette *et al.* (2017) a Nelo é considerada ‘*late exporter*’ uma vez que só apresentou atividades de exportação após três anos de ter sido fundada.

Braunerhjelma & Halldina (2019) apresentam três definições distintas de ‘*born global firms*’:

**Definição rigorosa:** organizações a exportar pelo menos 25% das vendas totais, em dois anos após a sua fundação.

**Definição moderada:** organizações a exportar pelo menos 10% das vendas totais, em cinco anos após a sua fundação.

**Definição alternativa:** organizações a exportar em média 25% das vendas totais, por três anos consecutivos (o segundo, terceiro e quarto anos, após a sua fundação).

Não tendo sido possível transmitir o ano exato em que a Nelo começou a apresentar atividades de exportação, é credível assumir que a Nelo é considerada ‘*born global*’ de acordo com a definição moderada proposta pelos autores, visto que foi por meados de 1980 que deu início à sua aventura internacional, produzindo embarcações para o mercado inglês.

## 2.7 – Conclusões

Com o presente estudo de caso pretendeu-se efetuar um estudo sobre uma marca de equipamento desportivo, a Nelo, líder mundial na produção e comercialização de *kayaks* de alto desempenho, destacando as ações e estratégias que proporcionaram um processo de internacionalização de sucesso e a criação de uma marca de renome internacional.

Na primeira parte do estudo de caso foi feita a descrição do percurso da empresa, desde a sua fundação até aos dias de hoje e elaborada uma caracterização da mesma ao nível de diferentes componentes (segmento de mercado, concorrência, gama de embarcações, serviços, eventos, departamento de inovação e desenvolvimento e controlo de qualidade). De seguida, foi exposto um conjunto de quatro perguntas a serem posteriormente respondidas, demonstrando a teoria abordada na prática. Na segunda parte do estudo de caso foi feita uma revisão bibliográfica sobre a teoria em que o estudo de caso incide, nomeadamente a internacionalização de empresas, *born global firms*, teoria dos recursos e capacidades dinâmicas. Por fim, respondeu-se ao conjunto de quatro perguntas, procurando demonstrar a teoria abordada na revisão bibliográfica na descrição do estudo de caso.

O estudo de caso permitiu concluir que as motivações para iniciar o processo de internacionalização foram a procura de um país com condições mais favoráveis à sua atividade, a procura por ultrapassar limitações impostas pelo mercado doméstico, a procura pela evolução pessoal e melhoria dos *kayaks* e a necessidade de aprendizagem.

Embora não se tratasse de um processo linear e pensado, a Nelo internacionalizou-se inicialmente para Inglaterra devido a alguns contactos que Manuel Alberto Ramos tinha e que se mostraram interessados em expor os barcos portugueses ao mercado. Foi sensivelmente durante dez anos que a Nelo trabalhou com o mercado inglês, produzindo embarcações que seguiam requisitos impostos pelos produtores ingleses, produtores estes que comercializam posteriormente as embarcações. Durante este período, a Nelo acumulou um *know-how* significativo, o que a possibilitou desenvolver modelos próprios começando-os a apresentar nas principais competições internacionais.

O carácter arrojado e a capacidade de inovação apresentada pela Nelo foram essenciais para conquistar a elite de competição. A construção de uma embarcação substancialmente mais leve que as restantes embarcações apresentadas pelas marcas concorrentes e, posteriormente, o

desenvolvimento de *kayaks* à medida representaram dois marcos importantes que deram um capital e uma imagem de reconhecimento importante junto dos melhores da canoagem.

Também a construção de centros de treino teve um papel importante no sucesso da marca, possibilitando a Nelo de receber os atletas em Portugal, beneficiando do feedback dos mesmos na otimização das suas embarcações. Nas sessões de treino com os atletas a Nelo encarrega-se de recolher as suas sensações e de “trazê-las” para a fábrica, envolvendo a tradução de *feedback* em conhecimento científico. Desta forma, garante que o ciclo de desenvolvimento de um produto é levado a cabo juntamente com o atleta, cobrindo assim da melhor forma as suas expetativas e necessidades. Distingue-se, portanto, pela personalização dos barcos, apostando fortemente neste campo, fazendo adaptações necessárias ao perfil do atleta.

Albergando a elite de competição, desde campeões mundiais a medalhados olímpicos, é em Mortágua que diversas seleções decidem realizar os seus estágios de inverno, devido ao clima ameno por ali sentido, ao extenso plano de água que podem usufruir e ao apoio técnico prestado pela Nelo. Todo este conjunto de facilidades explicam a preferência da elite da canoagem pelos centros de treino da empresa portuguesa, contribuindo assim para que a Nelo surja como uma referência mundial na canoagem.

A Nelo foi ainda a primeira a criar equipas de serviço, garantido um conjunto de profissionais, nas principais competições internacionais, com orientação total para as necessidades e expetativas dos atletas, prestando serviços de reparação no local, procurando minimizar o risco de falha e otimizar a *performance* da embarcação.

Ambas as ações contribuíram para que a Nelo conseguisse construir uma relação com a elite da canoagem. Esta relação fez com que a Nelo ganhasse visibilidade no seu setor económico de atividade e funcionou como uma espécie de *trampolim* para a expansão da empresa, divulgação da marca e comercialização dos seus produtos. O *boom* da empresa portuguesa deu-se nos Jogos Olímpicos de Sidney, em 2000, arrecadando 5 medalhas das 36 possíveis. Em 2004, nos Jogos Olímpicos de Atenas, a Nelo foi selecionada como Fornecedor Oficial dos Jogos Olímpicos, arrecadando desta vez 14 medalhas. O sucesso foi crescente, assim como as conquistas, em 2008, nos Jogos Olímpicos de Beijing, arrecadava 20 medalhas, em 2012, nos Jogos de Londres, 25 e em 2016, nos Jogos do Rio de Janeiro, a Nelo trazia consigo 27 medalhas das 36 possíveis, com 8 medalhas de ouros, 9 de prata e 10 de bronze.

Conclui-se que o *know-how* e capacidade de inovação, relação com os atletas, centros de treino e equipas de serviço estão na base das vantagens competitivas sustentáveis apresentadas pela Nelo.

Ao realizar este estudo de caso concluiu-se ainda que a Nelo é bem-sucedida na transmissão de inovação das suas embarcações para os atletas. A capacidade de inovação da Nelo traduziu-se em modelos inovadores e distintos da concorrência que, por sua vez, conquistaram a elite da canoagem e foram fundamentais para que a Nelo alcançasse a posição de líder de mercado. Por forma a transmitir a inovação dos seus barcos para os atletas, desde cedo a empresa de Vila do Conde procurou desenvolver os seus modelos em conjunto com estes, considerando os seus *inputs* como mais valias no desenvolvimento das embarcações. Desta feita, a relação Nelo-Atleta é fundamental para a transmissão bidirecional de feedback e, consequentemente, essencial para a transmissão da inovação dos barcos para os atletas. Apresentando capacidade dinâmicas de *sensing*, *seizing* e *transforming*, a Nelo foi capaz de levar a cabo uma série de ações e estratégias que fomentaram a interação entre ambas as partes.

Por fim, chega-se à conclusão de que há inúmeros fatores que contribuem para que a Nelo seja líder mundial na produção e comercialização de *kayaks* de alto desempenho.

Além da procura constante por um produto inovador e de extrema qualidade, desenvolvido juntamente com os atletas e de acordo com as suas necessidades, há todo um serviço adjacente bastante valorizado pelos atletas, desde as equipas de serviço aos centros de treino.

Através da sincronização destes dois pontos a Nelo consegue garantir um pacote que mais nenhum concorrente consegue, “ganhando para o seu lado” cada vez mais equipas, sem nunca perder nenhuma.

## Capítulo 3 – Bibliografia

- Andersson, S. 2004. Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19: 851-875.
- Baraño, M. A. 2004. *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. 2015. *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Essex: Pearson.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. 2019: *Strategic management and competitive advantage: Concepts and Cases*. Harlow: Pearson.
- Bembom, M., & Schwens, C. 2018. The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. *European Management Journal*, 36: 679-694.
- Braunerhjelma, P., & Halldina, T. 2019. Born globals – Presence, performance and prospects. *International Business Review*, 28: 60-73.
- Bryman, A., & Bell, E. 2007. *Business research methods* (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Oxford University Press
- Cardeal, N., & António, N. S. 2012. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6: 10159-10170.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. 2014. *Manual de estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Caves, R. E. 1980. Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 18: 64-92.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46: 3-16.
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schroder, P. 2017. Born globals – Is there fire behind the smoke. *International Business Review*, 26: 448-460.
- Dib, L. A., Rocha, A., & Silva, J. F. 2010. The internationalization process of brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 233-253.
- Freire, A. 1977. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Gago, C. C., Cardoso, E. G., Campos, J. T., Vicente, L. M., & Santos, M. C. 2004. *Internacionalização das empresas portuguesas: 30 casos de referência > desafios*. Portugal: Companhia das Cores.

Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F., & Saha. P. 2019. Internationalization and innovation performance: the role of family management. *Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 10: 321-343.

Greener, S. 2008. *Business research methods*. Ventus Publishing APS.

Hamilton, A. & Finley, E. 2019. Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research*, 290

Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1997. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32

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: 1411-1431.

Justis, R., & Judd, R. 1989. *Franchising*. Ohio: South-Western Publishing Co.

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. 2008. The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28: 63-74.

Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. 2010. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19: 1175-1186.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35: 124-142.

Kretschmer, L. & Garrido, I. 2018. O Papel Das Capacidades Dinâmicas na Internacionalização de Empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 14: 111-127.

Madsen, T. K., & Servais, P. 1997. The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6: 561-583.

Massis, A., & Kotlar, J. 2014. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5: 15-29

Nardali, S. 2017. Systematic literature review on born global firms. *Journal of Management and Economics*, 24: 563-578.

Nunes, M., & Steinbruch, F. 2019. Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócio – Uma Abordagem Teórica. *Brazilian Business Review*, 16: 207-221

Penrose, E. 1995. *The theory of the growth of the firm: Third Edition*. Oxford: Oxford University Press.

Pimenta, A. C., Joswig, M., Junior, M. M. O., & Sbragia, R. 2017. Dimensions on born-global firms' case studies. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 12: 48-61.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Riviere, M., & Suder, G. 2016. Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25: 847-858.

- Rosnan, H., Abdullah, N. C., Yusof, N., & Abdullah, M. S. 2018. Firm's Readiness for Internationalization. *Management and Accounting Review*, 17: 81-93
- Schneider, S., & Spieth, P. 2013. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17: 34 pages
- Sharma, D. D., & Blomstermo, S. 2003. The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12: 739-753.
- Song, S., & Lee, S. 2019. Motivation of internationalization and a moderating role of environmental conditions in the hospitality industry. *Tourism Management*, 78: 1-13
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350
- Teece, D. J. 2014. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45: 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533
- Teixeira, S., & Diz, H. 2005. *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. 2007. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42: 294-306.
- Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G. S., & Liesch, P. W. 2018. The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization. *Industrial Marketing Management*, 1-15.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Xiao, S., Lew, Y. & Park, B. 2018. '2R-Based View' on the Internationalization of Service MNEs from Emerging Economies: Evidence from China. *Management International Review*, 59: 643-673.