



**Olbo&Mehler**

**Technical textiles**

João Pedro Faria Sá

# Tramas e Teias do Modelo de Negócio da Olbo&Mehler

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia

Janeiro de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Faria Sá

# Tramas e Teias do Modelo de Negócio

## – Olbo&Mehler

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para  
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia

Orientador Académico: Professor Doutor João Paulo Costa

Supervisor Profissional: Dr. José Guedes

Entidade de Acolhimento: Olbo&Mehler

Coimbra, janeiro de 2017

Foto de Capa: Olbo&Mehler (2016)



## Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do meu estágio curricular, um requisito para a conclusão do Mestrado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio decorreu de 5 de setembro de 2016 a 15 de dezembro de 2016 na Olbo&Mehler, Lda e teve por base o ramo da Gestão Estratégica.

O ambiente que as empresas enfrentam atualmente é marcado por uma grande competição, por uma procura constante de diminuição dos custos e de melhorias da produtividade, tendo sempre como foco os resultados. Considerando este contexto, é fundamental para as empresas elaborarem um conjunto de estratégias sustentáveis que tenham em vista a criação de vantagens competitivas afim de, entre outros aspetos, criarem valor e satisfação aos seus clientes. Aliado à estratégia, a existência de um modelo de negócio é importante pois permite à empresa compreender as várias vertentes do negócio.

Começo este relatório fazendo uma abordagem aos conceitos de estratégia, realçando as perspetivas de Porter e Mintzberg, e de modelo de negócio, destacando as contribuições de Osterwalder e Pigneur. Depois, apresento a entidade de acolhimento e o estudo de caso e explico as tarefas que desenvolvi durante o estágio. O estudo de caso prende-se com a realização da análise das cinco forças de Porter e da análise SWOT para a Olbo&Mehler e, em seguida, do estudo dos conceitos que constam no quadro de modelo de negócio da entidade. A realização destas tarefas tem como principal objetivo apresentar um quadro de modelo de negócio mais completo e propor, para alguns mercados, estratégias diferentes daquelas seguidas pela entidade.

## Abstract

This report was prepared within the scope of my curricular internship, a requirement for the completion of the Master's Degree in Economics from the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship took place from September 5<sup>th</sup> to December 15<sup>th</sup>, 2016 at Olbo & Mehler, Lda and it was based on the Strategic Management branch.

The environment that companies face nowadays is marked by high competition, a constant search for cost reduction and productivity improvements, always focusing on results. Taking this context into account, it is fundamental for companies to develop a set of sustainable strategies aiming for the creation of competitive advantages in order to, among other aspects, create value and satisfaction for their customers. Allied to the strategy, the existence of a business model is important since it allows the company to better understand the several business strands.

I start this report I approach the concepts of strategy and business model, highlighting the perspectives of Porter and Mintzberg, and Osterwalder and Pigneur, respectively. I present the host company, the case study and explain the tasks that I developed during the internship. The case study deals with the analysis of Porter's five forces and the SWOT analysis for Olbo&Mehler and then the study of the concepts that are part of the company's business model. The main objective of these tasks is to present a more complete business model and propose, for some markets, different strategies from those followed by the company.

## Lista de Siglas

EBITDA – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

EUA – Estados Unidos da América

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

GTI – *Germany Trade and Invest*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IFAI – *Industrial Fabrics Association International*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – *International Organization for Standardization*

KAM – *Key Account Manager*

MTO – *Make to Order*

MTS – *Make to Stock*

OMT – Olbo&Mehler Tex

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UC – Unidade Curricular

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definições de Estratégia .....	3
Tabela 2 – Definições de Modelo de Negócio.....	8
Tabela 3 – Média das Avaliações dos Clientes - Qualidade.....	24
Tabela 4 – Média das Avaliações dos Clientes – Relação com Clientes.....	25

## Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz SWOT .....	6
Figura 2 – Modelo das Cinco Forças .....	7
Figura 3 – <i>Business Model Canvas</i> .....	9
Figura 4 – Constituição do Grupo Olbo&Mehler Tex .....	13
Figura 5 – Matriz SWOT – Olbo&Mehler .....	18
Figura 6 – Quadro de Modelo de Negócio da Olbo&Mehler .....	20
Figura 7 – Proposta de Quadro de Modelo de Negócio da Olbo&Mehler .....	31

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Despesas Gerais .....	23
-----------------------------------	----

## Sumário

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão Bibliográfica.....	3
1. Estratégia .....	3
1.1 Análise SWOT .....	5
1.2 Modelo das Cinco Forças.....	6
2. Modelo de Negócio.....	8
2.1 Business Model Canvas - Osterwalder e Pigneur (2010).....	9
Capítulo 2 – Entidade de Acolhimento e Estágio.....	13
1. Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	13
2. Têxteis Técnicos .....	14
3. Apresentação do Estágio.....	17
4. Tarefas Desenvolvidas .....	17
4.1 Análise SWOT e Modelos das Cinco Forças – Olbo&Mehler.....	18
4.2 Modelo de Negócio – Olbo&Mehler .....	20
4.3 Críticas e Sugestões .....	27
4.3.1 Proposta .....	30
4.3.2 Mercado Norte Americano e Chinês .....	31
4.4 Análise Crítica ao Estágio.....	33
Conclusão .....	36
Referências Bibliográficas .....	37





## Introdução

A realização do estágio curricular era para mim um requisito para a obtenção do grau de Mestre em Economia com especialização em Economia Industrial pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, mas também uma oportunidade única no contacto com o mercado de trabalho que não queria desperdiçar. O meu principal objetivo com a realização do estágio curricular era desenvolver competências na área empresarial num contexto prático, o que justifica a minha escolha pelo estágio no ramo da gestão estratégica oferecido pela Olbo&Mehler.

A proposta da entidade consistia no estudo do seu modelo de negócio e na análise da estratégia. Mais concretamente, os objetivos do estágio eram, numa primeira fase, fazer uma caracterização e sustentação dos diferentes aspetos/conceitos que constituem o modelo de negócio da empresa e, em seguida, criticar e sugerir alternativas a esse modelo de negócio.

A ideia de que as pessoas estão dispostas a pagar mais por um produto se acharem que esse mesmo produto lhes dá um valor especial é amplamente aceite e existem inúmeros exemplos no nosso dia-a-dia que a comprovam. Atualmente, é exatamente na criação desse valor que muitas empresas se focam para conquistar os seus clientes, pois veem nele um sinónimo de sucesso. Criar e entregar valor ao cliente pode envolver tecnologia, investimento, pessoas, relação com clientes entre muitos outros aspetos. Assim, para que isso aconteça é necessário um conjunto de “operações” que envolvem vários fatores internos e externos à empresa. À descrição do conteúdo, da estrutura e da forma como são concebidas essas operações dá-se o nome de modelo de negócios (Amit e Zott, 2001). Contudo, um bom modelo de negócios pode não ser suficiente para o sucesso de uma empresa. Este está também dependente de fatores externos como a concorrência e a procura.

Ao contrário do que acontecia até meados do século passado, atualmente as empresas enfrentam um ambiente bastante instável, dinâmico e competitivo (Carvalho, 2007). De forma a minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades resultantes de mudanças que possam ocorrer no seu ambiente externo, as empresas devem estar preparadas para responder de forma rápida a essas mesmas alterações (Johnson *et al.*, 2003).

Dito isto, inicio o presente relatório fazendo uma abordagem teórica ao conceito de estratégia realçando as perspetivas de Porter e Mintzberg. Faço uma breve explicação do modelo das cinco forças e da matriz SWOT pois serão duas ferramentas úteis no auxílio à caracterização da empresa.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

Em seguida, abordo o conceito de modelo de negócio e descrevo, detalhadamente, a proposta de Osterwalder e Pigneur (2010).

O capítulo seguinte é dedicado integralmente ao estágio. Apresento a entidade de acolhimento, o ramo onde esta se insere, o estudo de caso, os objetivos, as tarefas realizadas e as conclusões. O estudo de caso prende-se com a realização da análise das cinco forças de Porter e da análise SWOT para a Olbo&Mehler e, em seguida, da caracterização dos diferentes conceitos que constam no quadro de modelo de negócio proposto por um grupo de colaboradores da entidade. A realização destas tarefas tem como finalidade apresentar um quadro de modelo de negócio alternativo e propor estratégias diferentes daquelas seguidas até então em alguns mercados pela entidade.

Para concluir faço uma análise crítica ao estágio. Nesta secção apresento as contribuições do 1º e 2º ciclo de estudos para o estágio, o valor acrescentado do meu trabalho para mim e para a entidade e as competências necessárias e adquiridas durante o estágio.

## Capítulo 1 - Revisão Bibliográfica

### 1. Estratégia

A palavra estratégia deriva do grego *strategos* que significa o conhecimento de liderar um exército, ou seja, a função de um general (Horwath, 2006). Num sentido mais amplo estratégia significa “conjunto de meios e planos para atingir um determinado fim”<sup>1</sup>. Este conceito proveniente da área militar foi arrastado para a área empresarial pois também as empresas têm de se proteger dos seus competidores. Segundo Pettigrew e colaboradores (2002) os primeiros autores a abordar este assunto foram Alfred Chandler, Igor Ansoff e Keneth Andrews. Nesta área, estratégia é definida por Chandler (1962:12) como “a definição de metas e objetivos de uma empresa a longo-prazo e a adaptação das ações e a alocação dos recursos de forma a garantir que esses objetivos sejam cumpridos“. A estratégia focada em organizações é um campo relativamente recente o que faz com que o seu estudo tenha ainda um carácter bastante dinâmico (Rumelet e Teece, 1994). Desta forma é impossível atualmente apontar apenas uma definição para este conceito. A tabela 1 compila algumas definições propostas por vários autores.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>Ansoff (1965)</b>	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento desejado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
<b>Cannon (1968)</b>	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
<b>Schendel e Hatten (1972)</b>	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
<b>Ackoff (1974)</b>	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
<b>Ansoff (1979)</b>	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.

<sup>1</sup> *Estratégia*. Em: Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-11-15 10:54:57]. Fonte: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/estratégia>

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

<b>Hambrick (1980)</b>	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização no seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, e influencia o desempenho das organizações.
<b>Andrews (1991)</b>	Estratégia é o padrão de decisão de uma empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve envolver-se, o tipo de organização económica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição económica e não económica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e à comunidade.
<b>Ossa (2012)</b>	Estratégias são componentes “multipropósito” a serem consideradas em vários aspetos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes externos e internos.

**Tabela 1:** Definições de Estratégia.

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Mainardes *et al.* (2011).

Apesar de ao longo dos anos vários autores se debruçarem sobre este conceito, os trabalhos de maior relevo pertencem a Porter e a Mintzberg (Bulgacov *et al.*, 2007). Enquanto Porter defende que as estratégias devem ser desenvolvidas de forma planeada, Mintzberg sugere que as estratégias surgem sem haver premeditação, o que ele chama de *estratégias emergentes* (Canhada e Rese, 2009). Como estas visões podem ser bastante úteis no estudo do caso da Olbo&Mehler, que se apresenta no capítulo 2, secção 4, irei de seguida fazer uma análise sucinta a cada uma delas.

Segundo Michael Porter estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, através de um conjunto de diferentes atividades, de modo a ter vantagens competitivas perante os concorrentes (Porter, 1980). Para Porter (1980) as estratégias devem ser formuladas de forma deliberada, tendo por base a indústria e a concorrência na tomada de decisão de estratégias. Outra ideia proposta pelo autor, nesse mesmo estudo, é o conceito de *estratégias genéricas*, nome dado por Porter às estratégias de liderança por custos totais, diferenciação e foco. Esta última designa a definição de apenas um segmento de mercado para atuar e o uso de uma das duas outras estratégias genéricas. Assim, para Porter as empresas têm duas estratégias possíveis, atuar num mercado ou pelo baixo custo ou pela diferenciação dos seus produtos/serviços (Canhada e Rese, 2009).

Para Mintzberg as estratégias são formuladas de forma não intencional (Mintzberg e Waters, 1985). Tendo como base esta ideia o autor apresenta o conceito de *estratégias*

*emergentes*; estas podem ser definidas como um conjunto de ações ou comportamentos que são realizados e não estavam previamente destinados no planeamento original (Moore, 2011). A principal característica desta visão, e que a distancia de Porter, é que perante uma alteração no ambiente, a organização é capaz de responder e lidar com esse “choque” de forma destruturada, ou seja, sem um plano estruturado antecipadamente.

### 1.1 Análise SWOT

A análise SWOT – acrónimo das palavras *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respetivamente – foi criada/proposta por Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews e William D. Book em 1969 no livro "*Business Policy, Text and Cases*" (Learned et al., 1969).

A matriz SWOT, como também é conhecida, é uma ferramenta utilizada no planeamento estratégico das empresas e consiste na recolha de dados e opiniões que caracterizem o ambiente interno e externo das mesmas de forma positiva e negativa (Henrique, 2010). Assim, este instrumento permite identificar todas as influências a que a empresa está sujeita (Berry, 2015).

No ambiente interno as empresas devem identificar as suas Forças e as suas Fraquezas (Taylor, 2016):

- Forças: São as aptidões mais fortes da empresa e, por isso, vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes, como por exemplo, os melhores recursos, as melhores atividades e as vantagens competitivas.
- Fraquezas: As fraquezas são as aptidões que prejudicam o normal funcionamento do negócio. São exemplos disso, a baixa qualidade dos produtos e recursos-humanos pouco qualificados.

No ambiente externo as empresas devem identificar as suas Oportunidades e as suas Ameaças (Taylor, 2016):

- Oportunidades: São factores externos que influenciam positivamente a empresa e esta não tem qualquer tipo de controlo sobre elas. Apesar disso, a empresa deve ter em conta que podem ocorrer para obter o máximo proveito. São exemplos, as mudanças políticas, os investimentos externos.
- Ameaças: Ao contrário das oportunidades, as ameaças são fatores externos que influenciam negativamente a empresa. Podem prejudicar o planeamento

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

estratégico da organização bem como os seus resultados. Exemplos de ameaças são a perda de trabalhadores fundamentais e a entrada de novos competidores.

Esquemáticamente a matriz SWOT é, de forma geral, apresentada como uma tabela de dupla entrada onde de um lado temos a influência (positiva e negativa) e do outro o ambiente (interno e externo); do cruzamento destes fatores resultam os conceitos *Forças*, *Fraquezas*, *Oportunidades* e *Ameaças* – à semelhança da figura 1.

		Influência	
		Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente	Fatores internos	Forças	Fraquezas
	Fatores externos	Oportunidades	Ameaças

**Figura 1:** Matriz SWOT  
**Fonte:** Elaboração Própria

### 1.2 Modelo das Cinco Forças

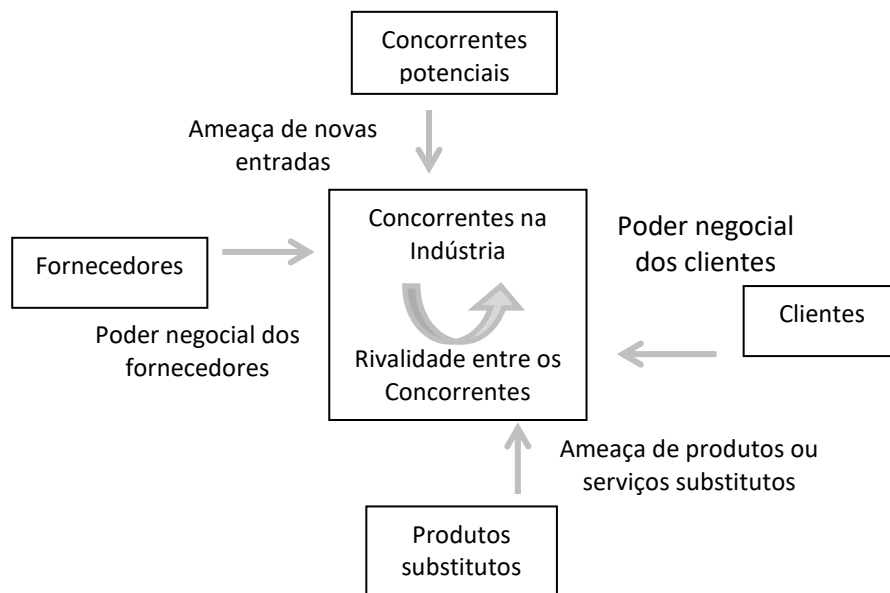
O modelo das cinco forças foi apresentado por Michael Porter em 1980 no livro *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Porter, 1980).

Para Porter o potencial de lucro (rentabilidade) de uma indústria a longo prazo depende do efeito coletivo de cinco forças competitivas (figura 2): rivalidade entre empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaças de novos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores (Porter, 1980). Quanto maior for a intensidade destas cinco forças menor será o potencial de lucro da indústria (Carvalho, 2007), ora vejamos:

- Uma indústria onde haja forte concorrência está mais suscetível a, por exemplo, guerras de preços.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

- Uma indústria com forte possibilidade de novos entrantes incorre no risco de ver aumentada a rivalidade caso os potenciais concorrentes decidam entrar.
- Uma indústria com forte pressão de produtos substitutos pode ser obrigada a baixar preços para manter os clientes.
- Numa indústria onde os clientes tenham um forte poder negocial, decisões relativas a qualidades e preços, por exemplo, estão mais dependentes da vontade dos clientes.
- Numa indústria onde os fornecedores tenham um forte poder negocial, decisões como o preço ou o tempo de entrega, por exemplo, tendem a ser tomadas de acordo com os interesses dos fornecedores.



**Figura 2:** Modelo das cinco forças

**Fonte:** Porter (1980)

Assim, aplicando o modelo das cinco forças de forma concreta à sua realidade a empresa pode ter a noção se, de facto, a indústria (ou um segmento de clientes dentro da indústria) é ou não atrativa. Contudo, é importante as empresas terem em conta a existência de outros agentes que podem também eles influenciar o potencial de lucro, casos das organizações de consumidores e da administração pública, por exemplo (Carvalho, 2007).



## 2. Modelo de Negócio

O conceito de modelo de negócio foi mencionado pela primeira vez há mais de 50 anos (Stampfl 2014). Nos últimos 20 anos centenas de trabalhos sobre este tema foram publicados por especialistas, contudo a existência de múltiplas, e diferentes, definições para este conceito leva a perceber que a sua definição não é consensual. De qualquer forma, o modelo de negócio representa a lógica central da empresa (Linder e Cantrell, 2000; Shafer *et al.*, 2005) e, tendo por base as escolhas estratégicas e os relacionamentos na cadeia de valor, mostra como as empresas criam, entregam e capturam valor (Elbers, 2010).

Segundo (Osterwalder *et al.*, 2005) modelo de negócio define-se como uma ferramenta conceptual composta por objetos, características e suas relações, que descreve e representa de forma simples a lógica de negócio de uma empresa, ou seja, permite ter uma visão global de todo o negócio (Osterwalder, 2004). A tabela 2, a seguir, compila algumas definições propostas por diversos autores.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>Timmers (1998)</b>	Modelo de negócio “é uma “arquitetura” entre produto, serviço e os fluxos de informação, incluindo uma descrição dos agentes económicos e as suas funções; uma descrição dos benefícios potenciais e das fontes de receitas”.
<b>Stewart e Zhao (2000)</b>	Modelo de negócio é uma “declaração” de como uma empresa vai ganhar dinheiro e sustentar o seu fluxo de lucro ao longo do tempo.
<b>Amit e Zott (2001)</b>	Um modelo de negócio revela o conteúdo, a estrutura e a forma como são concebidas as operações de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
<b>Petrovic <i>et al.</i> (2001)</b>	Descreve a lógica de um sistema de negócios para a criação de valor que está por detrás dos processos.
<b>Weill e Vitale (2001)</b>	Modelo de negócio é a descrição das competências e relações entre os consumidores, clientes, “aliados” e fornecedores de uma empresa e que identifica os principais fluxos de produtos, informações e dinheiro e os principais benefícios para os participantes.
<b>Skarzynski e Gibson (2008)</b>	O modelo de negócio é uma estrutura conceitual para identificar como uma empresa cria, entrega e extrai valor. Normalmente inclui um conjunto de componentes integrados que podem ser encarados como oportunidades de inovação e vantagens competitivas.
<b>Chesbrough (2006)</b>	O modelo de negócio é uma estrutura útil para conectar ideias e tecnologias tendo em vista resultados económicos. Explica como as todas as empresas podem converter

# Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

potencial tecnológico (por exemplo, produtos, viabilidade e desempenho) em valor económico (preço e lucros).

**Tabela 2:** Definições de Modelo de Negócios

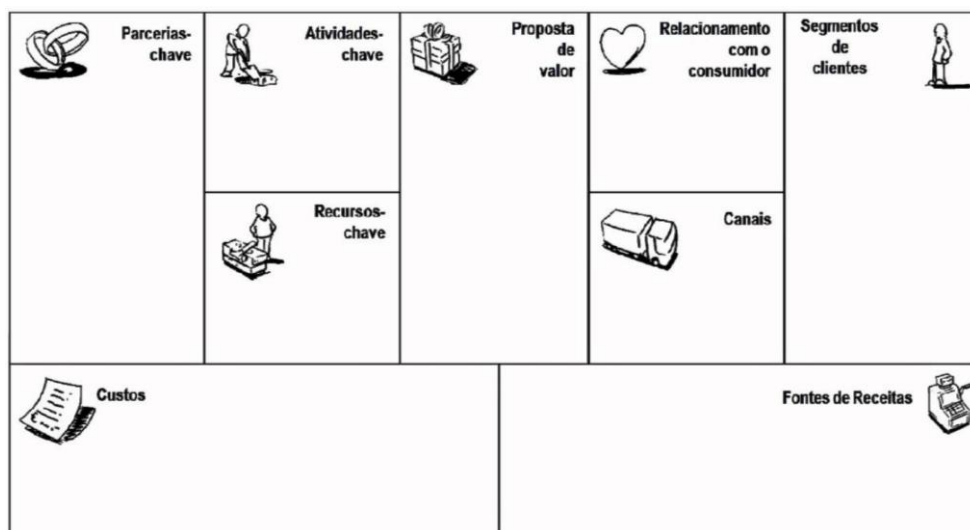
**Fonte:** Baseado em Zott *et al.*. (2011) e Stampfl (2014)

## 2.1 Business Model Canvas - Osterwalder e Pigneur (2010)

Perante a existência de diversas definições e conceptualizações de modelos de negócio, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem um quadro que ajuda as empresas na elaboração do seu próprio modelo – o *Business Model Canvas*. De forma fiel aos autores, explico de seguida esta proposta.

O quadro está dividido em blocos sendo que cada um deles representa um elemento fundamental que compõe o modelo de negócio. Tendo por base a conceção de que o cérebro humano se divide em dois lados – lado esquerdo o da razão e o lado direito da emoção – Osterwalder e Pigneur apresentam um quadro composto por nove blocos, onde do lado esquerdo temos os componentes que se prendem com a “eficiência”, e do lado direito com o “valor” (Osterwalder e Pigneur, 2010). Este modelo releva-se eficaz, pois a partir da *proposta de valor*, que se situa no centro do quadro, descreve as *parcerias-chave*, as *atividades-chave*, os *recursos-chave* e a *estrutura de custos* – lado esquerdo – e o *relacionamento com os clientes*, os *canais*, os *segmentos de clientes* e as *fontes de receitas* – lado direito (figura 3).

Estes nove blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder e Pigneur, 2010) e procuram demonstrar a lógica de negócio inerente a uma organização.



**Figura 3:** *Business Model Canvas*.

**Fonte:** Osterwalder e Pigneur (2010:18).

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

Com este quadro, os autores desenvolveram uma ferramenta com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e manipular modelos de negócios” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.15).

Num contexto mais prático, a ideia deste quadro é que cada empresa perceba o que significa cada uma das nove componentes e tendo em conta a sua própria realidade faça o seu preenchimento. De uma forma breve, e baseada em Osterwalder e Pigneur (2010) passo agora a explicar cada um dos nove blocos individualmente.

### Parcerias-Chave

As parcerias principais são o conjunto de fornecedores e outros parceiros indispensáveis para a empresa operar e todo o modelo de negócios funcionar. As motivações que levam uma empresa a estabelecer essas alianças/parcerias prendem-se com a possibilidade de otimização e economias de escala, a redução de riscos e incertezas e a aquisição de recursos de forma mais favorável (Osterwalder e Pigneur, 2010).

### Atividades-Chave

O bloco das atividade-chave procura reunir e descrever as ações mais importantes que a empresa tem de realizar para o todo este modelo ter sucesso (Osterwalder e Pigneur, 2010).

As atividades-chave dependem do mercado que a empresa opera e podem estar relacionados com por exemplo a produção – desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos – ou resolução de problemas – soluções de problemas de clientes específicos.

### Recursos-Chave

Esta componente descreve os recursos mais importantes da empresa e que são indispensáveis para elaborar um modelo de negócios. São os recursos principais, sejam eles físicos (fábricas, máquinas), financeiros, humanos ou intelectuais (marcas, patentes, bases de dados) que permitem à empresa criar e oferecer a sua Proposta de Valor, alcançar determinados mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receita (Osterwalder e Pigneur, 2010). Independentemente do negócio, é importante destacar os recursos humanos pois são o coração da empresa (Ransburg *et al.*, 2016).

### Estrutura de Custos

Neste bloco são descritos todos ou os principais custos envolvidos na operação. O processo de gerar receita envolve custos, nomeadamente para criar e fazer chegar valor aos seus clientes e para manter o relacionamento com eles receita (Osterwalder e Pigneur, 2010).

### Proposta de Valor

“A proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes” (Osterwalder e Pigneur, 2010:22). Elementos como a novidade, o preço e o desempenho contribuem para a criação de valor ao cliente. Contudo, esse “valor” que o cliente recebe da empresa não pode ser descrito apenas como benefício, pois adquirir, ter ou usar um determinado produto requer custos, sejam eles monetários ou até mesmo de exposição e riscos associados. Assim, o “valor” é igual aos benefícios menos os custos (Barnes *et al.*, 2009).

Os valores podem ser quantitativos; preço e tempo de entrega, por exemplo, mas também qualitativos; como, por exemplo, o *design* e a marca/status. O “valor” que a empresa oferece aos clientes é a razão para estes preferirem uma empresa em detrimento de outras (Osterwalder e Pigneur, 2010).

### Relacionamento com Clientes

Como o nome indica esta componente descreve a relação que a empresa tem com os seus clientes. O relacionamento que uma empresa tem com os seus clientes ou segmento de clientes depende da sua motivação: conquista do cliente, retenção do cliente ou ampliação de vendas (Osterwalder e Pigneur, 2010). Este componente é bastante importante pois, muitas vezes, é mais determinante para a empresa o relacionamento que tem com os seus clientes do que a qualidade dos produtos ou serviços que lhes fornece (Garber, 2007).

### Canais

Esta componente agrega os canais de comunicação, de distribuição e de venda, ou seja, reúne todas as etapas do interface entre a empresa e os seus clientes. Assim, os “canais” não servem apenas para levar o “valor” ao cliente, mas também para, por exemplo, ajudar os clientes a avaliar as *Propostas de Valor* de várias empresas e fornecer suporte ao cliente após a compra (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os canais podem ser distinguidos entre diretos e indiretos; nos diretos não há participação de nenhuma outra entidade, sendo a própria empresa a gerir todos os processos. Nos indiretos, há a participação de um (*One-tier distribution*) ou mais (*Multiple-tiered distribution*) intervenientes na divulgação, na venda, na entrega e no apoio pós-venda (Dent, 2008). A principal vantagem do canal direto é a grande margem de lucro, que não existe nos canais indiretos pois é repartida por todos os intervenientes. Contudo, uma empresa que opte por ter canais indiretos irá chegar a um maior número de pessoas.

### Segmentos de Clientes

Esta componente descreve a quem é que a empresa entrega ou pretende entregar a sua Proposta de Valor. O (s) segmento (s) de cliente (s) alvo tem de ser definido (s) pois só assim a empresa percebe as necessidades de clientes específicos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Mercado de massa, nicho de mercado, mercado segmentado e mercado diversificado são exemplos de tipos de segmentos de clientes. Essa segmentação é feita tendo em conta atributos comuns dos clientes, como as necessidades e os comportamentos.

### Fontes de Receita

Esta componente representa a forma como a empresa gera dinheiro. Aqui a empresa tem de perceber o dinheiro que cada cliente ou segmento de clientes paga ou estará disposto a pagar (Osterwalder e Pigneur, 2010). O exemplo mais comum de fonte de receita é a venda de produtos físicos, contudo existem outros, como a taxa de uso, ou seja, cobrar ao cliente o uso de um serviço sendo que quanto mais o serviço é utilizado mais o cliente paga, e a taxa de assinatura, onde a empresa vende o acesso a um produto ou serviço de forma ilimitada por um período de tempo – jornais *online*, ginásios.

## Capítulo 2 – Entidade de Acolhimento e Estágio

### 1. Apresentação da entidade de acolhimento<sup>2</sup>

O grupo Olbo&Mehler Tex é composto por quatro empresas – figura 4 – e é detido por três acionistas: *The Carlyle Group*, *KAP* e *Beteiligungs – AG*.



**Figura 4:** Constituição do Grupo Olbo&Mehler Tex

**Fonte:** Olbo&Mehler

#### Apresentação e Filosofia:

O grupo Olbo&Mehler Tex estabeleceu uma reputação mundial com um especialista no desenvolvimento e fabricação de tecidos técnicos, onde se incluem tecidos para correias transportadoras (tratadas e processadas) e tecidos para aplicações especiais como reforço para a indústria da borracha. A empresa está sediada em Fulda, Alemanha, mas é em Vila Nova de Famalicão, Portugal e em Hlinsko, República Checa que tem as suas unidades produtivas. Para além destas duas fábricas conta também com um armazém nos Estados Unidos da América.

---

<sup>2</sup> Toda a informação presente nesta secção foi recolhida junto da entidade.

### Caracterização Financeira:

Em 2015 as vendas e os serviços prestados renderam ao grupo cerca de 52 527 000€. Nesse ano o seu ebitda foi de 3 518 000€ e o resultado líquido foi de, aproximadamente, – 1 055 000€. No final do exercício de 2015 a empresa OMT Portugal Lda tinha um ativo de 29.033.170,36€ e um capital próprio de 7.449.237,77€ sendo o seu passivo de 21.583.932,59€.

### Artigos e Aplicações:

A empresa produz uma grande variedade de produtos altamente especializados para as mais diversas indústrias. Contudo, divide a sua produção em dois grupos de tecidos: tecidos para correias transportadoras e tecidos especiais.

- Tecidos para correias transportadoras:

Em regiões mineiras, em instalações industriais e até mesmo em centros de operações comerciais, matérias-primas, peças e embalagens precisam de ser transportadas. As correias transportadoras desempenham um papel fundamental neste contexto, principalmente na indústria mineira, automóvel e em centros de logística. Os tecidos fabricados na Olbo&Mehler são usados por inúmeras empresas na produção dessas mesmas correias transportadoras e tem a particularidade de serem extremamente resistentes.

- Os tecidos especiais:

Este tipo de tecidos é usado na produção de produtos de alta qualidade de aplicação especial. Destinam-se, por exemplo, à indústria militar, farmacêutica, automóvel e para proteção pessoal sendo usados na produção de corrimões de escadas rolantes, coletes antibalísticos, lagartas de motos de neve, mangueiras marítimas e para o reforço das correias de distribuição. Os tecidos especiais requerem a utilização de matérias-primas de elevada qualidade como a aramida, que apresenta características comparáveis com o aço, e cumprem requisitos igualmente elevados de segurança.

## 2. Têxteis Técnicos

Os têxteis técnicos são “matérias e produtos têxteis que tem nas suas propriedades técnicas e de desempenho o principal critério; deixando de lado as características estéticas ou decorativas” (Horrocks e Anand, 2016). A União Europeia não é tão restrita e define têxteis técnicos como “fibras têxteis, materiais e materiais de apoio com determinadas características,

mais de ordem técnica do que estética, ainda que, para alguns mercados, como o do vestuário de trabalho ou dos equipamentos de desporto, ambas as características sejam importantes”<sup>3</sup>.

Nos anos 90, dentro do sector têxtil, os tecidos técnicos eram apontados como aqueles que iriam registar um maior crescimento. Em 1997, foram responsáveis por quase 20% das cerca de 53 milhões de toneladas de fibras consumidas a nível mundial para toda a indústria têxtil e o valor de mercado rondava os 60 biliões de dólares (Horrocks e Anand, 2016). Em 2007 o valor global deste mercado foi 126 biliões de dólares e a sua taxa de crescimento era quatro vezes maior do que o dos têxteis convencionais. Desde então, e principalmente nos últimos anos, a diversidade dentro do sector aumentou bastante, o que fez com que este sector se tornasse mais complexo e se distanciasse ainda mais do sector têxtil convencional. Segundo o Commerzbank (2015), o valor global deste mercado subiu para 130 biliões de dólares em 2013 e prevê que atinja os 160 biliões de dólares em 2018 e os 175 biliões de dólares em 2020.

Este sector é bastante singular e complexo pois existe, em grande parte, para solucionar problemas de outras áreas. O principal desafio dos têxteis técnicos é mesmo esse, dar resposta a problemas que surgem em vários sectores, como o automóvel, o farmacêutico, da construção ou da engenharia, por exemplo. São procurados por diversas áreas e podemos encontra-los em variados locais e artigos.

Atualmente são 12 as áreas de aplicação – definidas pela *Mess Frankfurt*<sup>4</sup>:

*Agrotech*: Têxteis usados na agricultura (agricultura, horticultura, fruticultura, etc.). São usados basicamente na proteção de culturas – telas de solo, sombra e anti pássaro – e devem ser resistentes, rígidos, ter capacidade de alongamento e resistência à luz solar.

*Buildtech*: Têxteis usados na construção e na arquitetura. Aplicam-se como reforço ao cimento e no isolamento de ruído, visual e solar. Atualmente são aplicadas também membranas têxteis na construção de telhados; devido à sua propriedade de baixa fluência estes têxteis já são usados em coberturas de estádios e aeroportos.

*Clothtech*: Esta área diz respeito a têxteis que são usados como componentes para calçado e vestuário que na sua fase de acabamento são tratados sob altas pressões e temperaturas. Os tecidos técnicos ajudam a que o produto final tenha uma textura regular.

---

<sup>3</sup> **Fonte:** Comité Económico e Social Europeu *in*: Technical textiles.

Acedido na página <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.ccmi-opinions.24262> no dia 5-11-2016.

<sup>4</sup> A Messe Frankfurt dedica-se à organização de feiras internacionais na área Têxtil & Tecnologia Têxtil e não só. **Fonte:** <http://www.messefrankfurt.pt>. Acedido no dia 5-11-2016.



*Geotech:* Os geotêxteis são usados fundamentalmente no reforço de taludes ou em trabalhos de construção. Têm capacidade de separação – prevenir mistura de solos – de filtração – retém o solo mas permite a passagem de líquidos – e de drenagem – recolher e transportar águas pluviais, subterrâneas e outros líquidos.

*Homotech:* Têxteis usados fundamentalmente em artigos domésticos. Em, por exemplo, componentes para mobília, carpetes, pavimentos, almofadas e portas corta-fogo. Esta última aplicação é utilizada também em grandes edifícios, navios e caravanas.

*Indutech:* Têxteis usados para aplicações químicas e elétricas. Por exemplo, em equipamentos de elevação e transporte (como as correias transportadoras) ou em ecrãs plasma.

*Medtech:* Têxteis usados na indústria da higiene, medicina e farmácia. As aplicações são várias, desde produtos mais básicos até alguns mais complexos. Batas cirúrgicas, ligaduras, ligamentos e articulações artificiais, órgãos artificiais, como rim, pulmão ou fígado são alguns exemplos.

*Mobiltech:* Têxteis usados na construção de meios de transporte e em aplicações para meios de transporte. Por exemplo, no fabrico de peças de aviões, pneus, *airbags* e cintos de segurança.

*Okotech:* Têxteis amigos do meio ambiente. São usados no ramo da engenharia ambiental para proteção do meio ambiente – proteção contra a erosão, prevenção da poluição da água, limpeza da água, tratamento de resíduos, por exemplo.

*Packtech:* Têxteis usados em produtos destinados ao armazenamento e ao embalamento – recipientes, sacos, lonas, tendas, embalagens.

*Protech:* Têxteis usados na proteção pessoal e de bens. São exemplos, a roupa contra o calor e contra a radiação usada pelos bombeiros, coletes à prova de bala e de fogo e os fatos usados pelos astronautas para a proteção contra o calor solar.

*Sporttech:* Têxteis usados em produtos da área desportiva e de lazer, como por exemplo, fatos, sapatos e luvas para automobilistas e motociclistas.

## 3. Apresentação do estágio

O estágio curricular decorreu de 5 de setembro de 2016 a 14 de dezembro de 2016 no departamento de melhoria contínua da Olbo&Mehler sob a supervisão e orientação do Dr. José Guedes – *Business Process Manager* da entidade. Esta empresa enfrenta um complexo processo de expansão e modernização; entre outras ações, adquiriu recentemente uma unidade produtiva na República Checa (que possibilita um aumento das receitas em mais de 50%) e um pavilhão nos Estados Unidos da América (para armazenar produtos que depois abastecerão aquela região), e tem em marcha um processo que visa a redução dos desperdícios ao mínimo e da melhoria significativa da produtividade.

O estágio, inserido no ramo da gestão estratégica, teve como objetivos:

- Integração na entidade de acolhimento através do conhecimento geral do sector dos têxteis técnicos e do ambiente de trabalho da empresa: as atividades, os processos e os produtos, por exemplo.
- Caracterização e sustentação dos diferentes aspetos/conceitos que fazem parte do modelo de negócio da empresa (baseado no desenho de modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2010)).
- Criticar e sugerir alternativas à estratégia e ao modelo de negócio da entidade.

## 4. Tarefas desenvolvidas

As primeiras duas semanas do estágio serviram para conhecer, de uma forma geral, a entidade. Entre outras coisas, foram-me apresentadas as pessoas com quem trabalhei e foram importantes na realização do estágio e as tarefas que desenvolvem, tive conhecimento de todas as atividades indispensáveis para o bom funcionamento da empresa, dos procedimentos exigidos na fase de produção dos têxteis e dos equipamentos usados, e da estratégia de crescimento e profissionalização que a empresa está a adotar.

Nas duas semanas seguintes dediquei-me de forma quase exclusiva ao estudo do sector têxtil em Portugal e no mundo, principalmente no sector onde a Olbo&Mehler está inserida, os têxteis técnicos. O valor de mercado, o crescimento deste sector ao longo dos anos, os diferentes segmentos que o compõem, as aplicabilidades finais e os principais *players* no panorama mundial foram alguns parâmetros que estudei.

Na quinta e sexta semana do estágio estudei os conceitos de estratégia e de modelo de negócios, apliquei o modelo das cinco forças de Porter e fiz a análise SWOT à empresa.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

Na sétima semana, depois de ler o livro *Business Model Generation* (Osterwalder e Pigneur, 2010) fiz um estudo aprofundado ao desenho de modelo de negócio que os autores apresentam neste livro – o *Business Model Canvas*. Esta tarefa foi importante pois o trabalho que se seguiu nas seis semanas posteriores foi a sustentação, com dados recolhidos junto dos diferentes departamentos da empresa, do desenho de modelo de negócio da Olbo&Mehler. Este trabalho, que explico adiante, permitiu-me ter um conhecimento amplo da empresa.

Por fim, nas últimas duas semanas e já consciente da realidade da entidade e do setor, procurei desenvolver sugestões/alternativas ao modelo de negócio e à estratégia da empresa focando os mercados norte-americano e chinês.

### 4.1 Análise SWOT e Modelo das cinco Forças – Olbo&Mehler

Tomei a decisão de aplicar estas duas ferramentas à entidade pois achei que seria um bom ponto de partida para a tarefa que teria de realizar a seguir. Apesar de não terem um papel fulcral no meu estágio estas análises permitiram-me ter conhecimento, de forma genérica, de alguns aspetos que caracterizam a empresa e o mercado. A matriz SWOT (figura 4) reúne os principais pontos fortes e fracos da empresa e do setor onde esta se insere. O modelo das cinco forças dá uma visão mais ampla a elementos relacionados com o setor. Estas duas análises foram elaboradas por mim com o auxílio de colaboradores da empresa.

Matriz SWOT

		Influência	
		Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente	Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qualidade dos produtos</li><li>- Maquinaria</li><li>- Localização</li><li>- Fidelidade de Clientes</li><li>- Parcerias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elevada dependência de alguns clientes</li><li>- Custos altos</li><li>- Produtividade abaixo do desejado</li></ul>
	Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mercado em crescimento</li><li>- Têxteis como substitutos a vários artigos.</li><li>- Vários nichos de mercado</li><li>- “Made in Portugal”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concorrência pelos baixos preços (nomeadamente asiática)</li><li>- Persistência da crise económica em mercados alvo.</li><li>- Elevada necessidade de I&amp;D e inovação</li></ul>

Figura 5: Matriz SWOT da Olbo&Mehler.

Fonte: Elaboração Própria.

## Modelo das cinco forças de Porter

### Rivalidade entre empresas existentes:

O sector dos têxteis técnicos está bastante explorado, contudo as empresas que têm uma identidade (marca) forte e que conseguem um grau de diferenciação dos seus produtos apostando na I&D e em inovação – caso da Olbo&Mehler – têm vantagens em relação às concorrentes.

### Ameaça de novos entrantes:

A possibilidade de novos entrantes existe sempre, principalmente em mercados onde se prevê um forte crescimento nos próximos tempos. Contudo, existem vários aspetos relativamente difíceis de ultrapassar até à plena estabilização na indústria, como por exemplo, a necessidade de um grande investimento em infraestruturas e maquinaria, o facto dos clientes darem grande importância à experiência e a enorme dependência do sector da I&D e da inovação.

### Ameaças de novos produtos substitutos:

Esta ameaça não é espectral, pelo menos a curto e médio prazo. Os têxteis técnicos têm propriedades únicas e são, eles mesmos (e cada vez mais) vistos como substitutos de outros artigos, como o cimento e o aço. Assim, a possibilidade de produtos substitutos não se vislumbra.

### Poder de negociação dos compradores:

Os clientes não têm um poder de negociação muito forte dentro da indústria. O facto de não haver produtos substitutos aos têxteis técnicos não dá grande margem aos compradores. Contudo, estes são bastante exigentes no que toca à qualidade do produto visto que a aplicabilidade final assim o exige. De referir que há a possibilidade desse poder de negociação ser alto em casos onde o cliente tem um peso muito grande nas vendas da empresa.

### Poder de negociação dos fornecedores:

Este sector necessita de matérias-primas de elevada qualidade e a escolha dos fornecedores está dependente da aprovação dos clientes da empresa. Assim nem sempre é possível à empresa trocar de fornecedores e essa solução poderia resultar em perdas na qualidade do produto o que dá aos fornecedores algum poder negocial.

## 4.2 Modelo de Negócio da Olbo&Mehler

Nesta secção apresento o quadro de modelo de negócio da empresa – figura 5. Este quadro foi elaborado por um grupo multidisciplinar de colaboradores da Olbo&Mehler e apresentado num encontro de quadros da empresa no passado mês de outubro. Para além disso, faço a explicação e sustentação dos conceitos/aspectos presentes nas nove componentes que constituem esse mesmo quadro.

<b><u>Parcerias-Chave</u></b>  - Fornecedores  - Clientes  - Acionistas	<b><u>Atividades-Chave</u></b>  - Produção e desenvolvimento de têxteis técnicos	<b><u>Proposta de Valor</u></b>  - Elevados padrões de qualidade  - Excelente serviço  - Confiança  - Preços Justos  - Soluções à medida	<b><u>Relacionamento com o Consumidor</u></b>  - Tratamento pessoal  - Pró-atividade  - Análise das necessidades	<b><u>Segmentos de Clientes</u></b>  - Mobitech - Indutech - Sporttech - Buildtech - Protech - Meditech - Geotech - Agrotech
	<b><u>Recursos-Chave</u></b>  - Recursos humanos - Equipamentos - Localização estratégica		<b><u>Canais</u></b>  - Canais de distribuição - MTO vs MTS - Armazéns estratégicos	
<b><u>Estrutura de Custos</u></b> - Matérias Primas                      - Pessoal - Transporte                                      - Energia - Consumíveis		<b><u>Fontes de Receita</u></b>  Venda de têxteis técnicos		

**Figura 6:** Quadro do Modelo de Negócio da Olbo&Mehler.

**Fonte:** Olbo&Mehler

### Parcerias-chave

**Fornecedores:** Os atuais fornecedores da empresa têm uma enorme importância pois são uma garantia de qualidade das matérias-primas, como por exemplo o poliéster e poliamida, que estão na base de todo o processo produtivo. Todos os fornecedores de matérias-primas têm de ser certificados pelos clientes da empresa, o que retira a autonomia total à Olbo&Mehler na sua escolha. Atualmente a empresa tem 48 fornecedores de matérias-primas, contudo 95,39% do valor total das compras é feita apenas a 11 – dados de janeiro a agosto de 2016. Com uma quota de 40,69% a *Unifull* é o principal fornecedor de fio, e como tal, um parceiro importante da empresa; seguem-se a *Hailide*, a *Kordsa* e a *Shenma* com 16,42%, 16,19% e 7,66% respetivamente.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

Cientes: A existência de clientes na rede de parceiros-chave resulta da existência de clientes com um peso muito grande no total das vendas da empresa. Só o grupo Continental (entre *Conti CBF* e *Conti PTG+*) é responsável por 30%, um número que expressa bem a elevada dependência da Olbo&Mehler só neste cliente. Outros clientes importantes da empresa são a *National Oilwell Varco (NOV)*, a *Fenner*, a *Semperit* e a *Fatra* que representam respetivamente, 6%, 4,3%, 4,2% e 3,5% das vendas. Estas parcerias são importantes para a empresa pois assim consegue focar grande parte da sua atividade nas exigências de um grupo reduzido de clientes, não havendo assim uma grande dispersão.

Acionistas: Os acionistas do grupo Olbo&Mehler Tex apesar de acompanharem de perto os passos dados pela empresa têm, sobretudo, interesse que a sociedade obtenha lucros.

### Atividades-chave

O desenvolvimento e produção de têxteis técnicos são as atividades-chave da entidade. O facto de estes materiais serem bastante leves leva a que sejam vistos como possíveis substitutos ideais de outros matérias mais pesados como, por exemplo, o betão ou o aço. Contudo, para que tal aconteça é necessário uma grande aposta em I&D e em inovação. Essa aposta já é feita pela empresa pois só assim consegue estar na vanguarda deste setor e disponibilizar produtos que satisfaçam as exigências constantes dos seus clientes.

### Recursos Principais

Recursos-Humanos: A Olbo&Mehler tem nos seus recursos-humanos um pilar fundamental para todo o seu sucesso. A empresa conta com trabalhadores altamente qualificados para os cargos que desempenham. Em outubro de 2016, a empresa contava com 288 colaboradores: 223 trabalhadores da produção e 65 administrativos. Dos 223 trabalhadores da produção, cerca de 100 trabalham há mais de 10 anos na empresa, o que reflete a experiência existente nas áreas da produção. Em relação aos administrativos, a empresa tem um conjunto de colaboradores altamente qualificados, contando com licenciados ou mestres em áreas como a Engenharia (Têxtil, Física, Química, Gestão Industrial, Ambiental, Materiais), Economia, Gestão, Contabilidade, Finanças, Informática e Direito.

Equipamentos: Para que todos os processos produtivos da empresa sejam possíveis (junção, torção, urdissagem, tecelagem, lavagem, acabamento, inspeção e corte) é necessário um conjunto de equipamentos indispensáveis para a realização dessas tarefas. Assim sendo, em Portugal a empresa está equipada com, por exemplo:

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

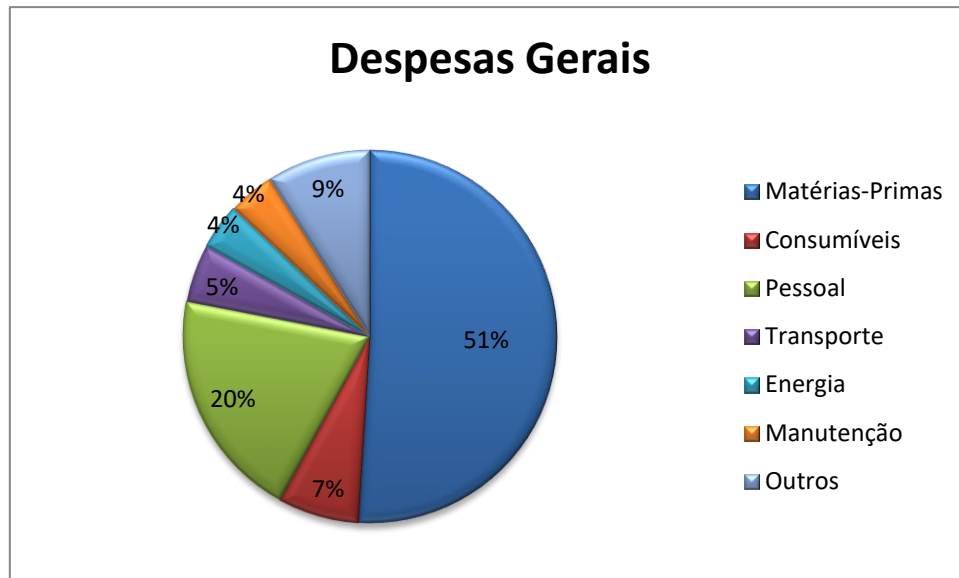
---

- 19 Juntadeiras
- 62 Torcedores de marcas como a Saurer e ICBT
- 10 SIMA – Junção e Torção
- 7 Urdideiras
- 100Teares
- 4 Máquinas de Acabamento
- 2 Máquinas de Corte
- 1 Máquina de Lavar Jigger
- 3 Máquinas de Revista

Localização estratégica: A Olbo&Mehler tem uma fábrica em Portugal, outra na República Checa e um armazém nos Estados Unidos da América. Estas localizações revelam-se estratégicas pois a produção localiza-se na área geográfica onde as vendas são mais representativas (Europa) e o armazém nos EUA é um complemento importante tendo em conta o peso das vendas naquela região. De realçar também a proximidade entre a fábrica/armazém de Famalicão e o porto de Leixões, o que permite uma rápida expedição de produtos para a Ásia, Austrália, América do Sul e África. Para além disso, existe na região do Cávado e do Ave uma concentração muito forte da indústria têxtil, o que representa uma externalidade bastante positiva para a empresa.

### Estrutura de Custos

A empresa tem como grandes fontes de despesa a compra de matérias-primas, os encargos com salários dos trabalhadores e os gastos em transporte, energia (eletricidade e gás natural) e consumíveis (na sua maioria produtos químicos). O gráfico 1, elaborado com dados relativos ao período entre Janeiro e Agosto de 2016 e fornecidos pelo departamento de compras e pela contabilidade da empresa traduz os custos da empresa. Com uma quota de 51%, os gastos na aquisição de matérias-primas são, claramente, a maior fonte de despesa da empresa. Seguem-se as despesas com pessoal (20%), consumíveis (7%), transporte (5%), energia (4%) e manutenção (4%).



**Gráfico 1:** Despesas Gerais

**Fonte:** Departamento de Compras e Contabilidade da Olbo&Mehler

### Proposta de Valor

As características principais que estão ligadas aos serviços e aos produtos da empresa e que formam o “valor” que esta entrega aos seus clientes são as seguintes:

- 1- Elevados padrões de qualidade – Todos os tecidos desenvolvidos e produzidos pela empresa são de elevada qualidade.
- 2- Excelente Serviço – Produtos e tempos de entrega de acordo com o esperado pelos clientes.
- 3- Confiança – É uma empresa credível aos olhos dos seus clientes devido ao seu excelente serviço.
- 4- Preços justos – Preços ajustados ao que é praticado no mercado e que refletem a qualidade dos produtos.
- 5- Soluções à medida – Produção personalizada e ao encontro com o esperado pelos clientes.

Os tecidos da Olbo&Mehler são desenvolvidos e produzidos tendo em conta as necessidades específicas de cada cliente. Desta forma a empresa consegue satisfazer plenamente as exigências dos seus clientes oferecendo-lhes as soluções desejadas.

Relativamente aos preços praticados, a empresa posiciona-se num equilíbrio entre aquilo que é preço praticado no mercado, o preço que os clientes estão dispostos a pagar e o preço que satisfaz as pretensões da empresa. São preços justos para os intervenientes (empresa e cliente) pois refletem o real valor dos produtos.



## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

Relativamente aos três primeiros pontos, ninguém melhor que avaliadores externos para sustentar esta informação. Para comprovar a qualidade dos serviços e dos produtos, são apresentados, em anexo, os certificados *ISO 9001*<sup>5</sup> e *ISO/TS 16949*<sup>6</sup> do ano 2015 emitidos pela DQS (Associação Alemã de certificação de Sistemas de Gestão), testemunhos de clientes, e, na tabela 3, a média das avaliações feitas por clientes no ano 2014 e 2015 relativamente a aspetos relacionados com a qualidade dos tecidos e do serviço prestado numa escala de 1 (máximo) e 5 (mínimo).

Parâmetro	2014	2015
Qualidade do Material	1,44	1,48
Qualidade do Embalamento	1,33	1,24
Variedade de Produtos	1,54	1,66
Condições de Pagamento	1,79	1,81
Rácio Custo/ Desempenho	2,10	2,09

**Tabela 3:** Média das avaliações dos clientes

**Fonte:** Departamento de Qualidade da Olbo&Mehler

Alguns depoimentos de clientes:

- “Felizmente, alguns pedidos chegaram muito mais cedo do que esperado. Estamos muito felizes com isso e esperamos que assim permaneça”. MVS
- “A qualidade dos produtos, o desenvolvimento de novos produtos, a entrega e resposta da vossa empresa é muito boa”. Northland Rubber
- “Se todos os meus fornecedores fossem tão bons o meu trabalho seria bem mais fácil. Vocês são uma empresa excepcional ☺”. Paratech

### Relacionamento com Consumidores

A Olbo&Mehler procura ter um relacionamento de grande proximidade com os seus clientes, principalmente com aqueles que são de extrema importância. Para tal, a empresa definiu duas contas-chave, a primeira com cinco clientes – *Cont PTG+*, *West*

<sup>5</sup>Demonstra o compromisso da empresa com a qualidade e satisfação dos clientes baseando-se em oito princípios de gestão da qualidade: focalização nos clientes, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem à gestão através de um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseada em factos, relações com fornecedores com benefícios mútuos. Fonte: <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/areas/qualidade/iso90012000>. Acedido no dia 22-11-2016.

<sup>6</sup> Certifica que a empresa tem um sistema da qualidade para a conceção e desenvolvimento, produção e, onde aplicável, instalação e serviços após venda de produtos ligados à indústria automóvel. Fonte: <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Areas/Qualidade/FerramentasQualidadeNorma16949&Menu=MenuQualidade>. Acedido no dia 22-11-2016.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

*Pharma, National Oilwell, Fatra e Semperit Group* – e a segunda com apenas dois – *ContiTech CBF e Fenner Dunlop* – e para cada uma delas dedica em exclusivo um *KAM*. Os restantes clientes são divididos por quatro regiões e são da responsabilidade de sete vendedores – dois para o Mediterrâneo e América do Sul, dois para a Europa Central e de Leste, dois para a América do Norte e um para Ásia Pacífico e África do Sul. Para além dos seus comerciais, a empresa tem também um agente na Índia e outro na Ásia Oriental. As vantagens desta concentração não se resumem apenas a aspetos logísticos; com esta “disposição” os comerciais estão mais “perto” dos clientes e, por conseguinte, conseguem ter uma relação e um tratamento mais pessoal, que se traduz num maior conhecimento das suas necessidades. Para sustentar esta informação, recorreremos às avaliações feitas pelos clientes relativamente aos parâmetros “Fluxo de informação/Tratamento Geral”, “Disponibilidade e Simpatia” e “Frequência de reuniões” para os anos de 2014 e 2015. A tabela 4 mostra a média das classificações obtidas pela empresa, numa escala de 1 a 5, sendo 1 o máximo e 5 o mínimo – informação completa em anexo.

Parâmetro	2014	2015
Fluxo de informação/ Tratamento Geral	1,46	1,46
Disponibilidade e Simpatia	1,21	1,37
Frequência de reuniões	2	1,79

**Tabela 4:** Média das avaliações dos clientes – Relação com clientes

**Fonte:** Departamento de Qualidade da Olbo&Mehler

### Canais

Canais de distribuição: A Olbo&Mehler não tem uma rede de transporte de mercadorias própria. Assim, todos os meios de transporte necessários para o trajeto da mercadoria entre a fábrica e os clientes, sejam terrestres ou marítimos, são fretados.

Make-To-Order vs Make-To-Stock: A empresa não tem uma política de produção única, ou seja, produz alguns tecidos apenas com a existência de uma ordem de venda – grande maioria – e produz outros para serem “colocados” em *stock*. *A priori*, a política de produção sob ordem tem enormes vantagens pois não existe a acumulação de *stocks* excessivos nem o desperdício de tecidos visto que mesmo antes de serem produzidos já estão vendidos.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

Armazéns estratégicos: As vendas da empresa são distribuídas pela Europa (70%), América do Norte (15%), Ásia (5%), Austrália (5%), América do Sul (3%) e África (2%) e tem armazéns em Portugal, na República Checa e nos Estados Unidos da América. Estas localizações revelam-se estratégicas pois os armazéns estão inseridos nas áreas geográficas onde as vendas são maiores – Europa e América do Norte (85%) – o que faz com as entregas sejam relativamente rápidas. A proximidade entre a fábrica/armazém de Famalicão e o porto de Leixões, um dos portos mais baratos da Europa, faz com que esta unidade tenha um papel importante no abastecimento dos clientes da Ásia, Austrália, América do Sul e África.

### Segmentos de Mercado

Como foi explicado anteriormente, existem doze áreas de aplicação dos têxteis técnicos. Contudo a Olbo&Mehler agrega os segmentos *Buildtech/Geotech/Agrotech*, *Meditech/Protech/Sporttech* e *Oektech/Hometech/Clothtech/Packtech* em três conjuntos, tratando de forma autónoma apenas os segmentos *Indutech* e o *Mobiltech*.

O segmento com maior destaque na empresa, pois representa 58% das suas vendas é o *Indutech*. É neste segmento que se inserem os clientes de têxteis para correias transportadoras, daí a sua importância. Entre os vários clientes da Olbo&Mehler que operam nesta área destacam-se a *Conti CBF*, a *Fenner Dunlop* e a *Semperit Group*.

O conjunto *Buildtech/Geotech/Agrotech* surge em segundo lugar com, aproximadamente, 19% das vendas. Nestes segmentos, os têxteis produzidos pela Olbo&Mehler são utilizados na fabricação de diferentes tipos de membranas usadas na área da construção de estradas, telhados, retenção de solos e na proteção de culturas agrícolas, por exemplo.

O *Mobiltech* é responsável por cerca de 16% das vendas da empresa. Neste segmento o cliente principal é o grupo *Continental*, com uma fatia de cerca de 65%, e a aplicabilidade dos tecidos são fundamentalmente para aplicações usadas nos *airbags*.

Responsável por 6% das vendas, o conjunto *Meditech/Protech/Sporttech* inclui, essencialmente, tecidos utilizados nos coletes antibalísticos e em equipamento médico inflável.

Nos restantes segmentos, *Oektech*, *Hometech*, *Clothtech* e *Packtech*, a empresa não tem vendas significativas.

### Fontes de Receita

A grande fonte de receita da empresa resulta da venda dos tecidos que desenvolve e produz. Faz, pontualmente, serviços de acabamento para outras empresas contudo o impacto das receitas provenientes destes serviços na receita total é diminuto e vai ser ignorado.

Cerca de 70% das receitas da empresa resultam da venda de tecidos na Europa, 15% na América do Norte, 5% na Ásia, 5% na Austrália, 3% na América do Sul e 2% na África. O segmento com maior quota de venda é o *Indutech* com cerca de 58%, seguido do conjunto *Buildtech/Geotech/Agrotech*, do *Mobiltech* e do conjunto *Meditech/Protech/Sporttch*.

No que concerne a clientes específicos só o grupo Continental (entre Conti CBF e Conti PTG+) é responsável por 30% das vendas da empresa; um conjunto de outros quatro clientes são responsáveis por 18%. Assim, apenas cinco clientes representam quase 50% das receitas da empresa.

### 4.3 Críticas e Sugestões

Depois do estudo do modelo de negócio da empresa e das estratégias adotadas até então, faço agora algumas sugestões que julgo pertinentes e que podem contribuir de forma positiva para o sucesso da empresa.

Começo por descrever sugestões que estão diretamente ligadas aos conceitos abordados pelo quadro de modelo de negócio da empresa e apresento, no final, uma proposta alternativa a esse quadro.

#### Parcerias-chave:

A escolha de uma rede de fornecedores capazes de dar resposta às necessidades da empresa é vital para todo o processo produtivo (Weber *et al.*, 1991; Chai e Ngai, 2014; Rezaei *et al.*, 2016). Assim, no que concerne a fornecedores, o que importa em primeiro lugar à empresa é que estes satisfaçam as suas necessidades num conjunto de parâmetros como a qualidade, o preço e o tempo de entrega. Num contexto onde mais de 80% das matérias-primas são adquiridas a quatro fornecedores, e onde estes têm de ser aprovados pelos clientes, não há grande margem para consolidar ainda mais as compras, contudo, essa unificação é desejável pois pode permitir uma diminuição do preço de aquisição o que, por conseguinte, leva a uma diminuição dos custos.

Em relação aos clientes é evidente a elevada dependência que a empresa tem de apenas cinco clientes. Apesar desta política ser “confortável” para a empresa, pois é mais fácil trabalhar/relacionar com um conjunto reduzido de clientes, a elevada dependência de um número diminuto de clientes pode ser catastrófico. Em caso de perda ou falência do cliente toda a estrutura da empresa pode estar em causa. Outro ponto negativo é que quanto maior for a dependência da empresa de um cliente mais vulnerável fica a possíveis exigências de preços.

### Recursos-principais:

Atualmente, a procura por constantes aumentos de produtividade por parte das empresas levou a um aumento do reconhecimento da importância do fator humano para todo o sucesso empresarial (Holbeche, 2009). Assim, é imprescindível ao sucesso da empresa a contínua aposta em pessoal experiente e qualificado.

Um recurso que não está contemplado no quadro de modelo de negócios mas que julgo ser importante é a capacidade de investimento que a empresa tem e que está a fazer, essencialmente nas áreas da produção a pensar na melhoria dos seus processos e serviços:

- Adaptação de uma máquina de acabamento para que faça outro tipo de acabamento, a termofixação.
- Cozinha de químicos: permitirá que os preparados químicos usados no acabamento sejam feitos mais rapidamente e que os desperdícios sejam minimizados.
- Compra de uma nova máquina de acabamento.
- Novo armazém para tecidos acabados na fábrica em Famalicão para que a expedição seja feita de forma mais eficiente.
- Implementação do processo Kaizen<sup>7</sup> com vista a melhoria da produtividade e redução dos desperdícios.

### Proposta de Valor:

Esta é porventura a componente mais importante do modelo de negócios e aquela que a empresa deve dar mais atenção. Oferecer mais valor aos clientes do que os seus concorrentes é uma condição indispensável para que qualquer empresa se

---

<sup>7</sup> Modelo de ferramentas para uma cultura de melhoria contínua. Fonte: <https://pt.kaizen.com/home.html>. Acedido no dia 05-12-2016.

mantenha competitiva e, conseqüentemente, tenha sucesso (Carvalho, 2007). Apesar das avaliações dos clientes em relação à qualidade do material e ao rácio custo/desempenho serem positivas, há ainda uma grande margem de melhoria nestes dois importantes indicadores. A empresa deve fazer esforços para aumentar, de forma geral, a satisfação dos seus clientes, contudo deve dar especial atenção ao indicador rácio custo/desempenho por dois motivos: primeiro pela importância que os clientes dão a este indicador (Spence, 1984) e depois por ser aquele que tem uma avaliação menor dentro dos cinco estudados.

Em relação aos preços praticados, mais que uma equação de custos estes devem refletir o valor para o cliente (Moreira 1992), ou seja, a empresa deve tirar o máximo proveito possível da valorização que os seus clientes fazem dos seus produtos e serviços.

### Canais:

Um aspeto indispensável em qualquer entidade e que não consta no quadro de modelo de negócio são os canais de venda. No caso da Olbo&Mehler a maioria das vendas são feitas diretamente ao cliente final por intermédio dos seus comerciais. Contudo, há uma gama de produtos que é vendida a um intermediário e que depois vende ao consumidor final em quantidades mais reduzidas.

### Segmentos de Mercado:

A empresa tem uma elevada dependência do mercado *Indutech*. Esta dependência pode revelar-se problemática pois há uma forte concorrência dos mercados asiáticos neste sector. Assim, é importante que a empresa diminua a sua dependência do *Indutech* explorando mais outros mercados.

O *Mobiltech* é um segmento muito importante para a indústria dos têxteis técnicos pois engloba a indústria automóvel. Foi o segmento com maior número de vendas a nível mundial em 2015 – 20.7 biliões de dólares segundo a Future Market Insights (2016) – e é esperado um crescimento acima dos 4% ao ano até 2020. A atratividade deste sector é enorme pois diversos componentes de um automóvel requerem têxteis técnicos na sua produção – cintos de segurança, *airbags*, pneus, assentos, correias de distribuição, por exemplo. Como tal, e apesar de a empresa ter vendas importantes para este segmento, dada a dimensão deste mercado – que segundo a Transparency Market Research (2016) em 2013 representou 25% do total dos têxteis

técnicos vendidos na Europa – o *Mobiltech* pode estar a ser subaproveitado pela empresa.

Os 5% que o conjunto *Meditech/Protech/Sporttech* representam nas vendas da empresa são muito pouco se tivermos em conta a dimensão destes mercados. Segundo o *Commerzbank* e Horrocks e Anand (2016) estes três segmentos representam quase 25% do total dos têxteis técnicos consumidos a nível mundial. Para estes segmentos a Olbo&Mehler tem soluções que podem ser usadas no fabrico de coletes anti bala, roupas resistentes a produtos químicos e altas temperaturas e equipamentos/aparelhos médicos infláveis, por exemplo. Ainda em relação ao *Meditech*, é importante ter presente que a indústria farmacêutica é um grande consumidor de têxteis técnicos e é, portanto, um mercado muito apelativo (Horrocks e Anand, 2016).

Os segmentos *Oektech* e *Homotech*, mercados onde a empresa não tem vendas, deveriam também ser considerados pois segundo a *Future Market Insights* (2016) são, respectivamente, o segmento que irá apresentar uma maior taxa de crescimento nos próximos cinco anos (7.1% ao ano) e o terceiro segmento com mais vendas em 2015 na Europa.

### Fontes de receita:

Uma aposta forte em segmentos com maior potencial e a abertura a novos segmentos, como já foi explicado, poderão ser duas soluções para a empresa aumentar as suas receitas. Contudo, a empresa pode apostar também em novos mercados.

De acordo com a *Grand View Resesarch, Inc* (2015), os Estados Unidos da América são responsáveis por 23% do consumo global de têxteis técnicos e a Europa Ocidental por 22%. Assim sendo, estas regiões devem continuar a ser o foco principal da empresa, sendo que, deve haver uma maior aposta nos EUA pois o mercado é enorme e as vendas da empresa para esta região representam apenas 15% do total.

Um mercado a ter em conta é a Ásia Oriental; esta região pode ser bastante atrativa para a empresa pois de acordo com a mesma fonte é responsável por 20% do consumo global de têxteis técnicos.

### 4.3.1 Proposta

Tendo em conta o quadro de modelo de negócio da empresa e as sugestões acima indicadas apresento, a seguir, a minha proposta. Como podemos ver pela figura 6, as alterações que fiz foram as seguintes:

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

- Incluo os clientes e fornecedores que de facto são parceiros-chave para a entidade e retiro os acionistas;
- Destaco o papel da I&D e da inovação como uma atividade-chave;
- Acrescento o investimento aos recursos principais;
- Retiro o conceito “preço justo” da proposta de valor;
- Adiciono os canais de venda à componente “canais” e realço a importância da produção para *stock*;
- Insiro dois novos segmentos de mercado e indico aqueles que podem ter um maior potencial de crescimento;
- Devido à sua relevância acrescento os gastos de manutenção na estrutura de custos;
- Incluo as regiões com maior destaque nas receitas da empresa, destacando aquelas que tem ainda grande margem de crescimento.

<u>Parcerias-Chave</u>	<u>Atividades-Chave</u>	<u>Proposta de Valor</u>	<u>Relacionamento com Clientes</u>	<u>Segmentos de Mercado</u>
<b>Clientes</b> - Continetal - Fenner - NOV - Semperit - Fatra <b>Fornecedores</b> - Unifull - Hailide - Kordsa - Shenma	Produção e desenvolvimento de têxteis técnicos -I&D -Inovação  <b><u>Recursos Principais</u></b> -Recursos humanos -Equipamentos -Localização estratégica -Investimento	-Elevados padrões de qualidade  - Excelente serviço  - Confiança  - Soluções à medida	-Tratamento pessoal -Pró-atividade -Análise das necessidades  <b><u>Canais</u></b> -Canais de distribuição -Canais de venda -MTO vs MTS↑ -Armazéns estratégicos	- Mobiltech↑ - Indutech - Sporttech↑ - Buildtech - Protech↑ - Meditech↑ - Geotech - Agrotech - Oektech - Hometech
<b><u>Estrutura de Custos</u></b> - Matérias Primas - Transporte - Consumíveis  - Pessoal - Energia - Manutenção		<b><u>Fontes de Receita</u></b> Venda de têxteis técnicos - Europa - EUA↑  - Ásia↑		

Figura 7: Proposta de Quadro de Modelo de Negócio da Olbo&Mehler.

### 4.3.2 Mercado Norte Americano e Chinês

Apesar de já ter feito algumas considerações e apresentado alguns dados sobre estes dois mercados, aprofundo um pouco o seu estudo pois acredito que a estratégia da Olbo&Mehler nestas regiões poderia ser um pouco diferente. Como as aplicações atuais



## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

continuam a validar o uso de têxteis técnicos, é espetável que este mercado continue a crescer e que mais oportunidades sejam criadas, principalmente nestas duas regiões.

### Mercado Norte Americano

Segundo a *GTI* (2016) o mercado dos têxteis técnicos nesta região cresceu 2.7% em 2015 e, neste mesmo ano, foi responsável por 40% das vendas do setor têxtil. Como já foi dito anteriormente, os EUA são o maior consumidor de têxteis técnicos a nível mundial. Esta liderança surge devido à presença da maioria das indústrias de uso final em solo norte americano.

Apesar do mercado dos tecidos especiais continuar a crescer de forma moderada, algumas áreas têm registado crescimentos bastante rápidos como, por exemplo, o tecido de base utilizado na construção de estradas, controlo de erosão e contenção de detritos em aterros sanitários (*Geotech* e *Buildtech*). Importa também realçar que os EUA são o principal mercado de vestuário de proteção militar (*Protech*), tendo em 2013 mais de metade do volume total do mercado, e de têxteis para o setor automóvel (*Mobiltech*).

A estratégia, em termos logísticos, da Olbo&Mehler nos EUA passa por ter um armazém nesta região apenas para *stock* de tecidos – produzidos nas suas fábricas de Portugal e República Checa – que posteriormente abastecerão parte desse mercado.

Dada a dimensão e a atratividade do setor dos têxteis técnicos – segundo dados da *IFAI* (2016) estão planeados investimentos na ordem dos 288 milhões de dólares no sector – julgo que a empresa podia pensar também numa unidade produtiva adequada à realidade local, ou seja, especializada nos produtos com maior procura (nomeadamente os segmentos *Mobiltech*, *Indutech* e *Hometech*).

Por não ter dados em relação ao investimento necessário, aos *cashflows* esperados e a outras variáveis importantes, não posso comprovar a viabilidade económico-financeira deste projeto, contudo, juntando todos os argumentos acima indicados, os clientes que a empresa tem já neste país e ao *know-how* da Olbo&Mehler no desenvolvimento e produção de tecidos especiais, ao atual clima político dos EUA, onde se prevê uma forte aposta no mercado interno e crescentes barreiras à importação, penso que seria um projeto interessante e com um *payback* relativamente rápido.

## Mercado Chinês

A China representa cerca de 16% do consumo mundial de têxteis técnicos e as importações neste setor aumentaram 7% ao ano nos últimos 5 anos – *Commerzbank* (2015). A constante construção de infraestruturas, os desenvolvimentos da indústria automóvel e de cuidados de saúde impulsionam a procura, nomeadamente nos segmentos *Buildtech*, *Geotech*, *Mobiltech* e *Medtech* com taxas de crescimento anuais previstas para os próximos cinco anos de 12.5%, 13%, 12 % e 12%, respetivamente.

Segundo a *IFAI* (2016), dentro de alguns anos a China será o mercado dominante não só pelos argumentos acima indicados mas também devido à quantidade de terras disponíveis, ao tamanho da sua população (dimensão do mercado) e porque, atualmente, o aumento da procura no mercado chinês representa quase metade do aumento da procura global do setor.

Perante estes dados entendo que a Olbo&Mehler não deve desperdiçar este mercado e que uma aposta mais forte na China, com comerciais alocados especificamente a este país pode resultar num aumento significativo das vendas e numa diminuição da dependência do mercado Europeu.

### 4.3 Análise crítica ao estágio

#### Contribuição das aprendizagens no 1º e 2º ciclo para o estágio

Tendo em conta que o estágio teve por base o ramo da gestão estratégica foram muitas as unidades curriculares da licenciatura e do mestrado em Economia onde adquiri conhecimentos importantes para a realização deste estágio. Com o intuito de não ser demasiado extensivo, enumero apenas as unidades curriculares mais importantes relatando brevemente os seus principais contributos. Esta é, também, uma forma de agradecer a todos os professores que as lecionaram.

*Introdução à Gestão:* Foi nesta UC que tive o primeiro contacto com o conceito de estratégia; aprendi os seus fundamentos, objetivos e a sua formulação. Tive também conhecimento de ferramentas de análise do meio como o modelo das cinco forças de Porter e a análise SWOT.

*Estratégia Empresarial e Estratégia Internacional:* Estas unidades curriculares de licenciatura e mestrado, respetivamente, foram um complemento importante pois foram aprofundados diversos pontos relacionados com estratégia. Análise estratégica,

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

estratégias competitivas, estratégias de internacionalização e estratégias de desenvolvimento, por exemplo.

*Marketing e Marketing Estratégico:* Estas UC's, também de licenciatura e mestrado, respetivamente, foram importantes principalmente por terem realçado a importância que o “valor” tem para os consumidores e demonstrado técnicas concretas adotadas por várias empresas para, mais do que um produto, oferecerem “valor” aos seus clientes.

*Desenvolvimento Regional:* Nesta unidade curricular tive a oportunidade de desenvolver um trabalho relacionado com a região do Cávado e Ave onde abordei o setor têxtil. Assim, esta UC foi bastante útil na minha integração à empresa e ao setor.

### Competências necessárias, adquiridas e que ficaram por adquirir

Para além dos conhecimentos que obtive durante o meu percurso académico, nomeadamente nas áreas da estratégia, foram também importantes para a realização deste estágio competências sociais como a capacidade de comunicação, a fácil adaptação à mudança e a capacidade de organização. Como tive a necessidade de interagir com várias pessoas e de tratar bastante informação durante o estágio, estas competências foram fundamentais.

Com a realização do estágio tive conhecimento, na prática, da importância da estratégia e de um bom modelo de negócio no sucesso de uma empresa, mas também do sentido de responsabilidade individual que é necessário no mercado de trabalho. Aspectos como a pontualidade, compromisso, dedicação, organização e interação humana são fundamentais num contexto de trabalho. Sem eles torna-se muito mais difícil alcançar tanto as metas que nos propomos como as que nos são pedidas.

### Valor acrescentado do estágio para o estagiário e para a entidade de acolhimento

Este estágio foi para mim uma oportunidade incrível para ter o primeiro contacto com o mercado de trabalho. A possibilidade de estar inserido num contexto de uma grande empresa permitiu-me fundamentalmente perceber a importância que a organização, a comunicação, a competência e as relações humanas têm no bom funcionamento de todos os setores de uma entidade. Reitero ainda que, com esta

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

experiência, tive conhecimento da relevância que a responsabilidade individual tem no cumprimento dos objetivos individuais e da empresa.

Este estágio permitiu-me sentir à vontade para, também eu, definir de forma breve os conceitos de estratégia e de modelo de negócio.

**Estratégia:**

*É um conjunto de decisões tomadas por uma empresa, que tem em conta aspetos internos e externos, que ditam os objetivos (podem estar relacionados com diversas áreas como, por exemplo, o investimento, a abertura a novos mercados e a novos produtos) e os planos para alcançar esses mesmos objetivos.*

**Modelo de negócio:**

*O modelo de negócio reúne os diferentes aspetos indispensáveis à criação e à entrega de valor por parte da empresa aos clientes definidos como alvo tendo também em conta os gastos e a forma como a empresa irá ganhar dinheiro.*

O facto do meu trabalho se ter baseado no estudo da dinâmica da empresa e do mercado onde esta está inserida, permitiu à entidade ter um melhor conhecimento, entre outras coisas, da forma como funcionam alguns dos seus departamentos e da realidade de vários mercados onde atua.

### Conclusão

Ao longo deste relatório julgo ter ficado claro que o ambiente que as empresas vivem atualmente é bastante mais competitivo do que no passado. Esta realidade leva a que estas enfrentem desafios que, para serem ultrapassados, seja quase imprescindível uma escolha acertada de um conjunto de estratégias.

Apesar da vasta literatura existente em relação a este tema, onde destaco as perspectivas de Porter e Mintzberg, não existe consenso em torno de uma visão de como as empresas devem formular as suas estratégias para a obtenção do sucesso. Como realço neste relatório, a busca constante pelo êxito pode estar também dependente da existência de um bom modelo de negócio. Esta ferramenta estrutura os relacionamentos da cadeia de valor, “mostrando” todos os intervenientes responsáveis e todos os passos os passos que a empresa dá para criar, capturar e entregar valor.

A realização do estágio curricular, aliado à elaboração deste relatório, permitiu-me aumentar os meus conhecimentos em relação aos conceitos de estratégia empresarial e de modelo de negócio, bem como desenvolver competências a nível da escrita e da interação humana num contexto social e profissional.

Após mais de três meses de trabalho e de estudo aprofundado acerca do funcionamento geral da empresa e do mercado dos têxteis técnicos consegui, julgo, apresentar um quadro de modelo de negócio mais rico e completo e propostas válidas para a expansão das vendas da entidade em mercados que estão, penso eu, subaproveitados.

Concluo dizendo que este estágio foi, sem dúvida, a experiência profissional mais enriquecedora que tive até à data pois, para além da vasta aprendizagem teórica, tive conhecimento, como em nenhum outro trabalho, da importância que a realização das tarefas com profissionalismo, dedicação e paixão tem no sucesso de uma empresa.

### Referências Bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1974). *“Redesigning the Future”*. John Wiley and Sons. New York.
- Amit, R.; Zott, C. (2001). *“Value creation in E-business.”* Strategic Management Journal. Vol. 22: 493–520.
- Andrews, K. R. (1991) *“The concept of corporate strategy”*. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1991) *“The strategy process, concepts, contexts, cases”*. 2º ed. Prentice-Hall. New Jersey:
- Ansoff, H. I. (1965) *“Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.”* McGraw-Hill. New York.
- Ansoff, H. I (1979) *“Strategic management”*. Macmillian. London.
- Barnes, C.; Blake, H.; Pinder, D. (2009) *“Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit”*. Kogan Page Publishers. London
- Berry, T. (2015) "What Is a SWOT Analysis?" Bplans. Palo Alto Software.. <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis>. Acedido em: 21 novembro de 2016
- Bulgacov, S.; Souza, R.; Prohmann, P.; Coser, C.; Baraniuk, J. (2007) *“Administração estratégica: teoria e prática.”* Atlas. Vol. 10. São Paulo
- Canhada, D.; Rese, N. (2009) *“Contribuições da «estratégia como prática» ao pensamento em estratégia.”* Revista Brasileira de Estratégia. Vol. 2: 273-289. Curitiba
- Cannon, J. T. (1968) *“Business strategy and policy.”* Harcourt, Brace & World. New York.
- Carvalho, F. (2007) *“A Estratégia nas Organizações”* in: Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (2007) *“Introdução à gestão das organizações.”* Vida Económica. 181-219. Porto
- Chai, J.; Ngai, E. (2014) *“Multi-perspective strategic supplier selection in uncertain environments.”* International Journal of Production Economics. Vol. 166: 215-225.
- Chandler, A. D. (1990) *“Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise”*. MIT press.
- Chesbrough, H., (2006) *“Open business models: how to thrive in the new innovation landscape”*. Harvard Business School Press. Boston.

- Commerzbank (2015) “*Technical textiles: Prospects and Challenges*”. Press Conference. Frankfurt
- Dent, J. (2011) “*Distribution channels: Understanding and managing channels to market.*” 2<sup>a</sup> ed. Kogan Page Publishers.
- Elbers, B. F. (2010) “*Designing innovative business models – A methodology for full structured business model innovation.*” Management Summary.
- Future Market Insights (2016) “*Technical Textiles Market: Functionality over Aesthetics: Global Industry Analysis and Opportunity Assessment, 2015-2020*”. Market Research Report.
- Garber, R. (2015) “*101 Ways to build better relationships with your customers*”. HRD Press. Amherst.
- Germany Trade & Invest (2016) “*Technical Textiles Market by Technology – Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast*”. Berlin
- Goodrich, R. (Julho de 2015) “*Reference: SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition.*” Business News Daily. <https://www.linkedin.com/pulse/swot-analysis-examples-templates-definition-surendra-singh>. Acedido em: 21 de novembro de 2016
- Grand View Research (2015) “*Technical Textiles Market*”. Press Conference
- Gupta, D.; Benjaafar, S. (2004) “*Make-to-order, make-to-stock, or delay product differentiation? A common framework for modeling and analysis.*” Working paper, University of Minnesota, Minneapolis.
- Hambrick, D. C. (1980) “*Operationalizing the concept of business-level strategy*”. Academy of Management Review. Vol. 5: 567-575.
- Henrique, C. (Agosto de 2010) “*Matriz SWOT (análise) – Guia completo*”. Sobre Administração. <http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo>. Acedido em: 21 de novembro de 2016
- Holbeche, L. (2009) “*Aligning human resources and business strategy.*” 2<sup>a</sup> ed. Routledge.
- Horrocks, A. R; Anand, S. (2016) “*Handbook of Technical Textiles: Technical Textile Applications*”. 2<sup>a</sup> ed. Woodhead Publishing. Vol. 2.
- Horwath, R. (2006) “*The origin of strategy*”. Strategic Thinking Institute.
- Industrial Fabrics Association International (2016) “*Consumer Markets and Retail Landscape*”. Specialty Fabrics Review.
- Linder, J.; Cantrell, S. (2000) “*Changing business models: surveying the landscape*”. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change.

## Tramas e Teias do Modelo de Negócio – Olbo&Mehler

---

- Mainardes, E.; Ferreira, J.; Raposo, M. (2011) “*Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?*”. Revista Facef Pesquisa, Vol. 14, Nº3: 278-298. Franca.
- Mintzberg, H.; Waters, J. (1985) “*Of strategies, deliberate and emergent*”. Strategic management journal. Vol. 6, Nº3: 257-272.
- Moreira, C. (1992) “*Preço - uma medida de estima dos clientes*”. Revista Mercado Global, Nº 87: 22-43.
- Moore, K. (2011). “*Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?*” <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/#59f162d66e36>. Acedido em: 18 de novembro de 2016.
- Olbo&Mehler (2016) “*Business Plan*”. Apresentado em Albufeira, em Outubro de 2016. [Imagem de Capa].
- Ossa, G. (2012) “*Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano*”. Estudios Gerenciales. Vol. 28: 153-167.
- Osterwalder, A. (2004) “*The business model ontology a proposition in a design science approach*”. Thesis, Universite de Lausanne.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010) “*Business Model Generation*”. Wiley & Sons. Amsterdam.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. (2005) “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*”. Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16.
- Petrovic, O.; Kittl, C.; Teksten, R. (2001) “*Developing business models for e-business.*” In: *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce*. Vienna.
- Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (2002) “*Strategic management: the strengths and limitations of a field.*” In: “*Handbook of Strategy and Management*”. Sage Publications. 31-51. London.
- Porter, M. (1980) “*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.*” Free Press. New York.
- Porter, M. (1996) “*What is Strategy*”. Harvard Business Review, Nº 6, 61-78.
- Ransburg, D.; Sage-Hayward, W.; Schuman, M. (2016) “*Parting Words.*” In: “*Human Resources in the Family Business.*” Palgrave Macmillan. 191-199

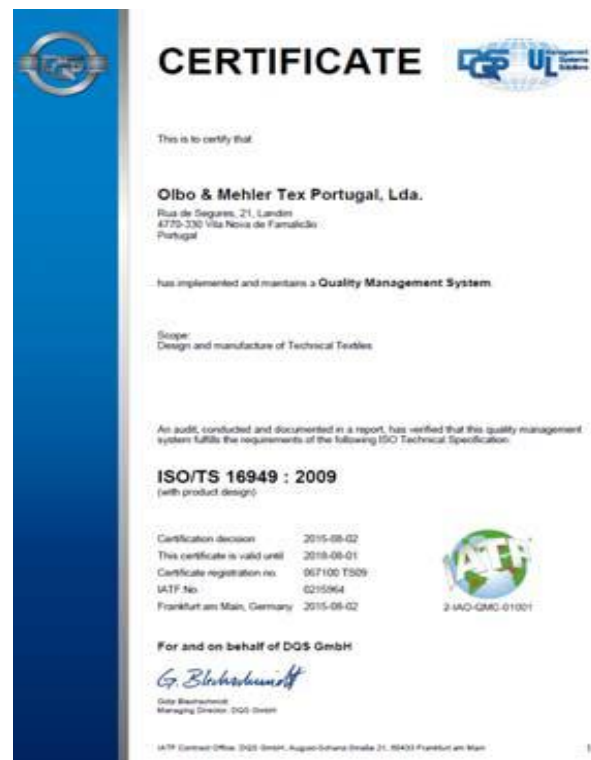


- Rezaei, J.; Nispeling, T.; Sarkis, J.; Tavasszy, L. (2016) “*A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method.*” *Journal of Cleaner Production*. Nº 135, 577-588.
- Rumelt, Richard P.; Teece, D. (1994) “*Fundamental issues in strategy: A research agenda*”. Harvard Business Press.
- Schendel, E.; Hatten, J. (1972) “*Business policy or strategic management*”. In: Mitchell, F. H. (1972) “*Academy of management proceedings*”. Little Brown. 56-72. Boston
- Spence, M. (1984) “*Cost reduction, competition, and industry performance*”. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. 101-121.
- Shafer, M.; Smith, J.; Linder, C. (2005) “*The power of business models*”. *Business Horizons*. Vol. 48, Nº 3, 199-207.
- Skarzynski, P.; Gibson, R. (2008) “*Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*”. Harvard Business School Press. Boston
- Stampfl, G. (2014) “*The process of business model innovation: an empirical exploration*”. Springer.
- Stewart, W.; Zhao, Q. (2000) “*Internet marketing, business models, and public policy*”. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 19, Nº 2, 287–296.
- Taylor, N. (Abril de 2016) “*SWOT Analysis: What It Is and When to Use It.*” *Business News Daily*. <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. Acedido em: 21 novembro de 2016.
- Timmers, P. (1998) “*Business models for electronic markets*”. *Journal on Electronic Markets*. Nº 8, 3–8.
- Transparency Market Research (2016) “*Global Technical Textiles Market*”. New York
- Weber, C.; Current, J.; Benton, W. (1991) “*Vendor selection criteria and methods*”. *European Journal of operational Research*. Nº 50, 2-18.
- Weill, P.; Vitale, M. (2001) “*Place to space*”. Harvard Business School Press. Boston
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011) “*The business model: recent developments and future research*”. *Journal of Management*. Vol. 37, Nº 4, 1019–1042.

## Anexos



Anexo 1 – Certificado ISO 9001



Anexo 2 – Certificado ISO/TS 16939