

## CASO DE ESTUDO FAE



we speak  
**bakish**

***“O nosso futuro depende das mais valias que as nossas relações de parceria possam conquistar junto dos nossos clientes.”***

António Neto, CEO | Administrador

## Resumo

A Ferneto foi fundada em 1986, na vila de Vagos, pelo empreendedor Carlos Neto. Apresenta como missão o desenvolvimento, produção e comercialização de equipamento para a indústria alimentar, mais especificamente para a indústria panificadora e de pastelaria, pretendendo satisfazer as expectativas dos seus clientes. Utilizando sempre tecnologia de ponta e soluções inovadoras, a Ferneto oferece produtos e serviços de valor para os seus clientes, assim como uma assistência técnica e rápida proporcionada pela Fastfer, outra das vertentes do grupo Ferneto. Para além do sector alimentar, a Ferneto encontra-se, pontualmente, envolvida no setor hoteleiro e na indústria cerâmica e química, uma vez que disponibiliza equipamentos que se enquadram no setor. Tendo como valores a persistência, cooperação, transparência, ética e paixão pela arte panificadora, a Ferneto coloca os clientes no centro da empresa mantendo-se sempre fiel à sua cultura e valores de génese, fatores fundamentais no seu posicionamento enquanto PME de Excelência e PME Líder há vários anos consecutivos.

**Palavras-chave:** Ferneto, Tradição, PME Excelência, Clientes, Qualidade, Parcerias

## Índice

Resumo .....	iii
História .....	1
Negócio .....	2
• Indústria Alimentar .....	2
• Indústria Cerâmica .....	3
• Indústria Química .....	3
Internacionalização.....	3
Ferneto e a Concorrência.....	4
Missão e Valores.....	7
Estratégia .....	8
Clientes.....	9
Futuro .....	10
Notas de ensino .....	10
1. Tendo como base as estratégias funcionais, identifique e justifique a vantagem competitiva da Ferneto. ....	10
2. Qual a estratégia genérica do negócio da Ferneto? Justifique.....	12
3. Identifique os modos de entrada da Ferneto nos mercados externos e as suas vantagens e desvantagens.....	13
Referências Bibliográficas .....	14

## História

A Fernetto foi fundada a 10 de Janeiro de 1986, na vila de Vagos, pelo então jovem empreendedor Carlos Neto. Foi apenas com 20 anos de idade que este jovem visionário iniciou a sua jornada pelo mundo do empreendedorismo, após vários anos enquanto trabalhador da indústria panificadora. Apesar do foco inicial da Fernetto passar pela comercialização de ingredientes para o fabrico de produtos alimentares do sector da panificação e da pastelaria, rapidamente Carlos Neto se apercebeu das inúmeras oportunidades neste sector, nomeadamente ao nível da modernização das máquinas em atividade as quais contribuíam para os baixos índices de rentabilidade, eficiência e qualidade.

Foi nesta altura que se aliou ao seu irmão, dando início à construção de máquinas panificadoras que incorporavam uma nova tecnologia, a qual não era ainda não eram bem aceite no mercado português: as amassadeiras em espiral. O principal intuito era a substituição das amassadeiras em garfo que dominavam o mercado naquela altura.

Agarrando-se aos seus conhecimentos de padaria, Carlos, juntamente com o seu irmão, decidiu melhorar das amassadeiras em espiral ajustando a espiral da máquina e inserindo duas velocidades quer na tina, quer na espiral conseguindo, assim, melhorar a eficiência e a versatilidade do equipamento e simultaneamente aumentar a qualidade da massa comparativamente às produzidas até então. É desta forma que Carlos inicia a sua incursão ao mercado, com um produto ainda não de confiança aos olhos dos clientes, mas cuja motivação e vontade de mudar a indústria não impediu de avançar.

É em 1990 que a Fernetto muda oficialmente a sua área de atividade e, consequentemente, a sua designação passando agora a denominar-se por *Fernetto – Máquinas e Artigos para a Indústria Alimentar, Lda*. A primeira máquina lançada pela Fernetto nesta nova era da empresa foi uma Divisora Enroladora completamente adaptada aos métodos de trabalho com notórios ganhos na produtividade e rentabilidade do negócio.

Claramente em fase de grande expansão, em 1995 torna-se possível a construção de uma unidade industrial na Zona Industrial de Vagos, com cerca de 4.000 m<sup>2</sup>. A colaboração dos clientes aliada a um forte espírito de perseverança, determinação e vontade de crescer de toda a equipa, culminou no início das exportações para os mercados de Venezuela (Valência) e Moçambique (Beira), marco esse assinalado em 1996.

33 anos após o início da sua atividade e apesar do falecimento do seu fundador, a Fernetto – Máquinas e Artigos para a Indústria Alimentar, Lda. mantém a mesma vontade

inabalável de crescer e contribuir para a transformação de Portugal numa referência mundial no sector da panificação e pastelaria, agora pela mão do atual administrador, António Neto. Neste momento a Ferneto conta com uma nova instalação em Vagos com 13.000 m<sup>2</sup>, equipada com tecnologia de ponta e com linhas de montagem altamente eficientes e adaptadas ao processo de conceção de maquinaria.

## **Negócio**

A Ferneto apresenta uma vasta gama de produtos para a indústria alimentar, nomeadamente para a indústria panificadora. Os equipamentos podem subdividir-se em nove grandes grupos: as amassadeiras, batedeiras, laminadores, divisoras, cortadoras, equipamentos de frio, utensílios (carros, tabuleiros, mobiliário de trabalho), fornos e outras máquinas, categoria esta onde se enquadram as formadoras e a pesadora volumétrica. Os principais clientes da empresa são pequenas e médias padarias com produção própria, os hipermercados, as padarias de distribuição e as pastelarias. O principal pilar do modelo de negócio da Ferneto é o serviço aos seus clientes, o qual se caracteriza por uma constante preocupação ao nível da inovação, do desenvolvimento, qualidade, adaptação às necessidades reais dos clientes, e um serviço pós-venda de excelência.

A Ferneto contempla o sector alimentar, nomeadamente o segmento da indústria da panificação e pastelaria, como o seu principal sector de atividade. Mas devido à grande diversidade e capacidade adaptativa das suas máquinas, fazem parte da atividade da empresa outros segmentos, tais como o sector hoteleiro e a indústria cerâmica e química.

- **Indústria Alimentar**

- Indústria da Panificação e Pastelaria
- Pães Quentes
- Padaria tradicional
- Distribuição organizada
- Unidades industriais fabris
- Hipermercados e Supermercados
- Instituições / Escolas Profissionais
- Indústria Hoteleira
- Indústria Cárnica
- Indústria de Congelados (Pastéis; Rissóis; Croquetes)
- Produção de Caramelos e Pastilhas Elásticas

- Indústria de Lacticínios
- **Indústria Cerâmica**
  - Argilas
  - Plasticinas
- **Indústria Química**
  - Tintas
  - Vernizes

## **Internacionalização**

Como já foi referido anteriormente, a Fernetto iniciou o seu processo de internacionalização por volta do ano de 1996, apostando no investimento direto, implementando filiais que lhes permitiram o primeiro contacto com os novos mercados. A sua atividade de exportação iniciou-se para a Venezuela dada a proximidade cultural e a relação familiar do próprio fundador. Fatores como a fácil comunicação linguística, os semelhantes hábitos alimentares, o próprio modo de vida dos venezuelanos, assim como a elevada necessidade de equipamentos no âmbito da indústria panificadora e da pastelaria, foram determinantes para que a Fernetto iniciasse aqui o seu processo de crescimento através da internacionalização, o qual culminou na criação de uma filial na Venezuela.

Nesse mesmo ano a Fernetto, S.A. iniciou a exportação para o mercado africano, mais especificamente para Moçambique. A empresa optou por o mercado moçambicano uma vez que, tal como o venezuelano, apresentava grandes afinidades linguísticas e culturais. Moçambique, para além das características de mercado previamente enunciadas, apresentava também uma conjuntura social de pós-guerra muito favorável ao investimento estrangeiro, assim como uma elevada necessidade de equipamentos, o que levou à decisão de investimento no país e conseqüentemente à criação da filial comercial de Moçambique.

Para além das empresas diretamente relacionadas com a sua atividade principal, a Fernetto acabou por adquirir participações numa empresa presente noutros sectores de atividade, como se verificou em 1999 com a aquisição da “Mistolin-Produtos de Limpeza, Lda.”

Em 2005, a Fernetto deu entrada em Angola, mas num setor diferente, o sector dos detergentes por meio do grupo Mitam Angola, S.A. Apesar de se tratar de um segmento de mercado diferente, a entrada neste sector permitiu igualmente vendas pontuais de equipamentos de panificação e pastelaria no país, o que se verificou essencial para a

posterior criação de uma filial em 2011, a Fernet Angola. Nesse mesmo ano prosseguiu o seu processo de internacionalização, destacando-se no mercado espanhol onde constituiu uma filial comercial na cidade de Vigo, a Fernet Espanha. O investimento direto no mercado espanhol teve como principal objetivo dar resposta às províncias espanholas nomeadamente Castilha e Leon que se localizam nas proximidades da fronteira com Portugal.

Durante vários anos a Fernet procurou consolidar-se nos mercados onde se internacionalizou a partir da constituição de filiais que lhe acrescentavam valor. A constituição da filial em Moçambique, foi importante para a consolidação no mercado moçambicano, pois através desta conseguiu constituir as empresas “For Mozambique” e “Actybeira” permitindo a expansão da marca neste país.

Em 2013, a Fernet voltou ao mercado sul americano, nomeadamente ao Brasil. O interesse no mercado brasileiro proveio de diversos fatores, tais como as relações comerciais históricas entre Portugal e o Brasil, assim como a elevada proximidade cultural a Portugal. Para além disso, o Brasil detém uma área geográfica de elevada dimensão, o que poderia potenciar o crescimento da empresa. A entrada neste mercado iniciou-se com exportações esporádicas dos bens produzidos pela Fernet, tendo o seu crescimento sido o resultado de parcerias efetuadas com dois grandes clientes locais com uma presença significativa no mercado. Este crescimento levou à constituição de uma nova filial comercial, a Fernet Brasil.

Depois de sair de alguns mercados por opção estratégica, a Fernet atualmente possui três filiais comerciais de destaque: a Fernet Moçambique, a Fernet Espanha e a Fernet Brasil. A estratégia internacional da empresa baseia-se nas exportações, pois a Fernet mantém toda a sua produção nas suas fábricas em Vagos, Portugal, utilizando o investimento direto, para potenciar a qualidade das exportações, conseguindo assim uma maior fiabilidade e vantagens no mercado.

Em pleno 2019, a Fernet conta com uma presença considerável do mercado internacional, estando presente em mais de 50 países com destaque para o Canadá, EUA, Espanha, França, Itália, Alemanha, Suécia, Angola, Moçambique entre muitos outros países, contando já com três filiais comerciais (Moçambique, Espanha e Brasil),

## **Fernet e a Concorrência**

Para além dos produtos de excelência, a Fernet apresenta uma gestão de excelência extensível a todo o grupo, o que lhe permite afirmar-se como uma empresa líder no mercado nacional. Atualmente o grupo é composto pela Fernet e pela Fastfer, sendo esta de grande relevância dado tratar-se dos serviços de assistência técnica ao cliente,



os que funcionam 24 horas por dia, 365 dias por ano. Em 2009, a empresa optou por separar as duas vertentes, tornando a Fastfer autónoma da Ferneto o que acrescentou ainda mais valor aos clientes. A consistência da gestão da Ferneto pode ser facilmente percecionada pela análise das tabelas presentes na Figura 1.

<b>FERNETO</b>		
	PME Líder	PME Excelência
2018	X	X
2017	X	
2016	X	X
2015	X	X
2014	X	X

<b>FASTFER</b>		
	PME Líder	PME Excelência
2018	X	X
2017	X	
2016	X	
2015	X	
2014	X	



  

  


Figura 1- Anos de PME Líder E PME Excelência da Ferneto e da Fastfer (fonte: <https://www.iapmei.pt/>)

A Ferneto mantém há vários anos um nível de excelência comprovado pelo IAPMEI, o que lhe tem garantido o título de PME de Excelência e PME Líder provando que, mesmo num mercado rígido, conseguem obter excelentes resultados. Para atingir estes resultados, António Neto implementou no ADN da Ferneto o compromisso pelos seus valores e tradições, nunca esquecendo a sua origem e o seu amor pela arte de fazer pão. A todos os seus funcionários é passado o amor pela arte da panificação, sendo uma empresa onde todos falam a língua dos padeiros fazendo do slogan a sua forma de ser e estar profissional: *We Speak Bakish*. António Neto faz questão que todos os seus colaboradores tenham experiências na padaria, dando-lhes uma perspetiva única da visão dos seus clientes, o que lhes permite uma melhor compreensão das suas necessidades.

Verifica-se, assim, que a cultura da empresa é um dos principais motivos pela qual mantém os seus bons resultados. Fazendo uma análise aos seus concorrentes nacionais, verifica-se o porquê da sua grande diferenciação.

No mercado nacional os principais concorrentes da Fernetto são a Felino - Fundação e Construções Mecânicas, S.A. (Felino) e a F. Resende Rodrigues, Lda. (Resende). Os resultados financeiros da Fernetto, quando comparados com os dos seus concorrentes, demonstram, de forma significativa, a vantagem competitiva que possui no mercado.

	<b>FERNETO</b>	<b>FELINO</b>	<b>RESENDE</b>
<i>Ativo</i>	21 595 016,32€	6 442 687,31€	1 545 258,00€
<i>Capital Próprio</i>	12 582 567,96€	2 535 021,06€	458 562,00€
<i>Resultado Líquido</i>	1 937 251,79€	297 165,40€	823,00€
<i>Passivo</i>	9 012 448,36€	3 907 666,25€	1 086 696,00€

Tabela 1 - Balanço sintetizado da Fernetto e dos seus concorrentes de 2017 (Fonte: <https://sabi.bvdinfo.com/ip>)

	<b>FERNETO</b>	<b>FELINO</b>	<b>RESENDE</b>
<i>Rendibilidade Económica (%)</i>	9,26	5,02	0,63
<i>Rendibilidade Financeira (%)</i>	15,90	12,77	2,12
<i>Autonomia Financeira</i>	2,63	1,57	1,67
<i>Endividamento (%)</i>	41,73	60,67	70,32

Tabela 2 - Indicadores de Solvabilidade da Fernetto e dos seus concorrentes em 2017 (Fonte: <https://sabi.bvdinfo.com/ip>)

Os indicadores presentes na Tabela 2 representam bem a eficiência produtiva e a vantagem competitiva conseguida pela Fernetto. Esta apresenta uma rendibilidade económica duas vezes superior ao do seu principal concorrente (Felino). Este indicador demonstra a capacidade produtiva e eficiência da Fernetto, sendo que, a partir dos seus ativos, consegue gerar o dobro dos resultados dos seus principais rivais. Esta é também a empresa no mercado que utiliza melhor os recursos investidos verificando uma rendibilidade financeira superior às restantes empresas.

Não é só na capacidade produtiva que a Fernetto se destaca, esta é a empresa, relativamente aos seus concorrentes diretos, que melhor consegue fazer face às suas responsabilidades financeiras apresentando o menor endividamento do mercado e uma autonomia financeira de 2,63, enquanto que, os seus rivais apresentam indicadores de 1,57 (Felino) e 1,67 (Resende)

	<b>FERNETO</b>	<b>FELINO</b>	<b>RESENDE</b>
<i>Volume do Negócios (V.N)</i>	14 699 402,00 €	7 149 986,00 €	958 213,69 €
<i>Resultado Operacional (R.O.)</i>	2 053 230,00 €	354 826,00€	21 486,10 €
<i>Margem Bruta Operacional</i>	14%	5%	2%

Tabela 3 - Indicadores Operacionais da Fernetto e dos seus concorrentes de 2017 (Fonte: <https://sabi.bvdinfo.com/ip>)

A Margem Bruta da Vendas permite-nos tirar ilações sobre a eficiência e custos produtivos. A Fernetto possui uma Margem de 14% (catorze por cento), isto significa que, a nível operacional e de produção, consegue obter um lucro operacional de 14% das vendas. A Fernetto consegue rentabilizar o seu processo produtivo de forma eficaz de modo a reduzir significativamente os seus custos de produção ganhando vantagem competitiva. Comparando com os seus principais concorrentes esta consegue margens quatro vezes superiores relativamente à Felino e sete vezes superiores comparativamente com a Resende indicando-nos que consegue ser muito mais eficiente e rentável na sua cadeia produtiva. Relativamente aos custos operacionais, permite também concluir que a Fernetto consegue diminuir os seus custos operacionais em 10% inferiores ao seu principal concorrente.

	<b>FERNETO</b>	<b>FELINO</b>	<b>RESENDE</b>
<i>Valor acrescentado Bruto (VAB)</i>	5 045 835,25 €	3 286 727,72 €	291 015,98 €
<i>Nº de trabalhadores</i>	109	148	17
<i>Produtividade por Trabalhador</i>	46 292,07 €	22 207,62 €	17 118,59 €

*Tabela 4 - Indicadores de Produtividade da Fernetto e dos seus concorrentes em 2017 (Fonte: <https://sabi.bvdinfo.com/ip>)*

Através da análise do Valor Acrescentado Bruto conclui-se que a Fernetto consegue criar internamente um excedente de 5 045 835,25€ e que consegue ser superior aos seus concorrentes. Analisando a produtividade por trabalhador conseguimos concluir que os trabalhadores da Fernetto conseguem ser duas vezes mais produtivos do que os trabalhadores das empresas concorrentes, confirmando assim, a eficiência superior de processos relativamente às empresas existentes mercado.

### **Missão e Valores**

A Fernetto tem como missão “*desenvolver, produzir e comercializar equipamentos para a indústria alimentar, que permitam satisfazer as expectativas dos seus clientes, oferecendo soluções inovadoras e tecnologicamente evoluídas criadoras de valor, assim como uma assistência técnica rápida e eficiente.*”

A sua génese tem como princípio “*trabalhar para os clientes, satisfazendo as suas necessidades e superando as suas expectativas, desenvolvendo relações profícuas a longo prazo.*” Neste sentido, torna-se essencial o compromisso diário que apresentam com os seus valores, o qual se traduz em todas as ações da empresa reforçando a sua vantagem competitiva.

Os valores da Fernetto passam pela persistência, cooperação, transparência, ética e paixão pela arte panificadora, tratando-se de valores transversais a toda a empresa, desde o departamento de investigação e desenvolvimento de novos produtos, à sua comercialização, e à prestação de serviços pós-venda de excelência.

## **Estratégia**

A estratégia tem por base o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar os seus objetivos. Numa atualidade em que a dinâmica dos mercados é uma constante preocupação para a sobrevivência de muitas empresas e para o crescimento sustentado de muitas outras, torna-se fundamental o enquadramento da vantagem competitiva para que as empresas não se limitem apenas a sobreviver e se desloquem em direção a um crescimento sustentado.

A Fernetto, para além de PME de Excelência e PME Líder com regularidade no seu setor de atividade, possui certificado de qualidade (ISO 9001) pelos seus produtos e serviços em termos de design, desenvolvimento, produção, comercialização, instalação e assistência técnica. Todas as distinções até agora enunciadas comprovam o forte exemplo estratégico que é a Fernetto, e que faz desta uma empresa de sucesso.

O principal objetivo da Fernetto é dispor de bens e serviços com características superiores, conseguindo assim que os seus clientes/parceiros lhes atribuam um valor superior comparativamente às alternativas disponíveis no mercado. Esta empresa destaca-se no mercado pela incorporação de especificidades inovadoras nos seus produtos e serviços com elevada frequência, visando cumprir os desejos e necessidades dos seus atuais e potenciais futuros clientes. As fontes do seu posicionamento de liderança não se restringem à inovação de produtos e serviços, passando também pela sua superioridade técnica, qualidade e confiança que transmitem aos clientes e a todos os *stakeholders* da empresa.

Na sustentabilidade da sua estratégia, a Fernetto incorpora atributos como o serviço pós-venda e o excelente atendimento ao cliente, aos quais acrescentam valor à relação custo-benefício dos seus produtos e serviços. Ainda numa ótica de parceria com os seus clientes, a Fernetto pretende maximizar a rentabilidade mútua, ou seja, uma eficiente redução de custos para os seus clientes, e conseqüentemente, uma gestão eficiente dos seus próprios recursos. Outro dos pontos chave da estratégia da empresa consiste na elevada e fácil adaptabilidade aos clientes nos mercados onde inicia a sua atividade.

A sua estratégia de negócio confere-lhe hoje, assim como no futuro, um estatuto de sucesso no mundo empresarial, ao qual deve ser visto como um exemplo a seguir nos mais diversos sectores de atividade.

## Cientes

"We speak bakish", ou seja, "falamos padeirês". Este é o slogan da Fernetto, o qual é bem representativo de todo o posicionamento assumido pela empresa, desde a forma como entra num mercado, como cresce e se consolida no mesmo. Na resposta a todas estas vertentes, encontra-se o cliente.

Como representado no organograma da Figura 2, os clientes assumem o papel principal dentro da empresa, tendo sido determinantes para o seu posicionamento ao longo destes 33 anos de existência. A importância dos clientes na Fernetto é algo que está incutido desde a sua origem, no desenvolvimento da máquina na ótica do padeiro, no respeito pela tradição e na própria arte da padaria e pastelaria. Para a Fernetto não basta apenas "faturar", é muito mais importante adequar as suas vendas às reais necessidades dos seus clientes, do que apenas ter um elevado volume de faturação a

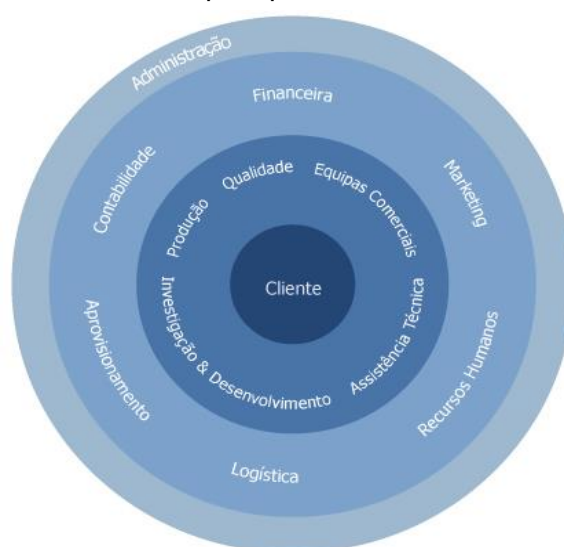


Figura 2 Organograma da Fernetto que mostra bem o papel central dos clientes enquanto intervenientes principais da empresa.

curto prazo. Como já foi referido, na base do seu sucesso está a constante procura pela eficiência dos seus produtos numa perspetiva de rentabilidade mútua, gerando relações de confiança com os seus clientes, sendo estas suportadas por conhecimento. Os clientes não ocupam apenas a posição de clientes, sendo vistos como parte integrante da própria empresa.

A Fernetto preocupa-se em manter um contato sistemático com o cliente, demonstrando uma constante preocupação em acrescentar valor e melhorar os seus produtos e serviços. A parceria com os seus clientes é determinante para o posicionamento da empresa, tanto em mercados internacionais, como no mercado nacional. A Fernetto pretende, assim, ir para além do simples ato de vender, procurando acompanhar o negócio do cliente, propondo a elaboração de projetos de unidades industriais

personalizados de acordo com as preferências dos seus clientes. Para além disso, o excelente serviço de assistência técnica fornecido pela Fastfer (outra vertente do grupo Fernetto) acrescenta, na perspectiva do cliente, valor aos produtos e à empresa.

## **Futuro**

A Fernetto, de uma forma lenta, mas progressiva, vem há 33 anos trilhando o seu caminho, disposta a revolucionar a indústria da panificação e mantendo sempre como ancora os valores do seu fundador. Para a Fernetto a indústria da panificação e da pastelaria não é um mero sector de atividade, mas uma arte composta pela tradição portuguesa e pelas raízes que estão incutidas nos seus valores. O foco da empresa inclui a dignificação do sector das padarias e da pastelaria, mostrando todo o seu amor pela arte de fazer pão.

Para o futuro a Fernetto mantém o objetivo de revolucionar a indústria, focando-se em produtos com máxima flexibilização e adaptação ao cliente ao mercado, privilegiando sempre o interesse destes. Em termos de equipamento, a empresa pretende desenvolver produtos geradores de elevados níveis de produtividade e rentabilidade, transportando a indústria da panificação para o futuro e incorporando inovações baseadas em robótica desenvolvidas pelos seus engenheiros.

Assim, o futuro da Fernetto continua assegurado pelo respeito pela cultura e fidelidade aos valores do seu fundador, nunca esquecendo que nasceram de padeiros e que agora trabalham para ser seus parceiros, oferecendo-lhes soluções que se adaptem às suas necessidades, comunicando de forma simples, oferecendo produtos fiáveis, funcionais e geradores de rentabilidade, tornando a Fernetto uma especialista em contínua evolução na área da panificação.

## **Notas de ensino**

### **1. Tendo como base as estratégias funcionais, identifique e justifique a vantagem competitiva da Fernetto.**

Num mercado extremamente globalizado e competitivo, há uma elevada exigência na elaboração de uma estratégia que seja reforçada pelo alcance de uma vantagem competitiva, para que seja possível prosperar e crescer. A vantagem competitiva tem por base quatro fatores determinantes, sendo estes a eficiência, a qualidade, a inovação e a adaptação ao cliente.

A Ferneto é um excelente exemplo da aplicação de cada um destes fatores na sua estratégia de negócio, o que se distingue bem pelo sucesso nos mercados onde a mesma atua, mercados esses nacionais ou internacionais.

No fator eficiência, a Ferneto destaca-se pela gestão extremamente eficiente em todas as fases da sua cadeia de valor, desde a gestão e aprovisionamento das suas matérias-primas até à comercialização dos seus produtos finais. A constituição, a elaboração cuidadosa e extremamente bem pensada de toda a cadeia produtiva da Ferneto, confere-lhe um elevado grau de eficiência. Mas esta eficiência não se restringe apenas ao seu processo produtivo, sendo igual o empenho aplicado na investigação e no desenvolvimento dos seus processos e produtos, assim como na implementação de novas formas de melhorar o desempenho profissional e pessoal dos seus recursos humanos. No caso Ferneto, o factor eficiência (para além dos referidos anteriormente) revela-se com bastante notoriedade no Marketing da empresa. Os clientes Ferneto são o cerne de toda a organização, existindo um cuidado acrescido na construção e manutenção de uma base de clientes com a satisfação real das suas necessidades, garantindo um sistema de distribuição adequado dos produtos e serviços pós-venda de excelência.

Outro fator crucial para a Ferneto é a qualidade. A qualidade dos seus produtos e serviços é um fator extremamente presente na cadeia de valor da empresa. A diferenciação dos seus produtos pela qualidade em relação à concorrência tem sido notável nos mercados onde se insere. A Ferneto preocupa-se em equilibrar a qualidade com o preço dos seus produtos, sendo esta uma forma de se posicionar no mercado com uma vantagem competitiva muito importante, pois conduz à fidelidade dos seus clientes, à redução dos custos associados a produtos defeituosos e obtenção de uma margem de lucro bastante favorável. A certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da Ferneto em assegurar a conformidade dos seus produtos, serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.

*“A Ferneto inclui no âmbito de certificação de qualidade, o design e desenvolvimento, produção e comercialização, instalação e assistência técnica internacional de máquinas e utensílios para a indústria alimentar.”*

A inovação superior da Ferneto é representativa do seu departamento de investigação e desenvolvimento, tendo já resultado na patenteação de alguns dos seus produtos destacando-se, por exemplo, a máquina de fabricação de pastéis de nata que demonstra a versatilidade das soluções ao mercado. As possíveis adaptações futuras

nas suas máquinas passam pela introdução de novas peças e não pela troca integral da máquina antiga por uma nova.

A adaptação ao cliente, também referido como em parte um ponto importante do fator eficiência, permite o reforço da vantagem competitiva. No caso Fernetto, a adaptação às necessidades do cliente é algo que a empresa faz de forma exímia, sendo este fator reforçado pela elaboração de projetos de unidades industriais personalizados às preferências/necessidades dos seus clientes. Este é, de facto, um dos muitos pontos fortes da adaptação ao cliente por parte da Fernetto.

Verifica-se, assim, que se trata de uma empresa com uma forte correlação no que toca à execução de um equilíbrio perfeito destes quatro fatores, o que faz com que a Fernetto se posicione no mercado com uma vantagem competitiva notável.

## **2. Qual a estratégia genérica do negócio da Fernetto? Justifique.**

A atuação da Fernetto no mercado tem por base uma estratégia de diferenciação, uma vez que dispõe de bens e serviços com características superiores, aos quais os consumidores atribuem um valor superior relativamente às alternativas disponíveis no mercado. A diferenciação permite à Fernetto aumentar a sua participação no mercado e criar lealdade à sua marca, algo que tem acontecido de forma gradual durante os 33 anos da sua existência. Como está presente no caso, a Fernetto tem vários aspetos de diferenciação, tais como a prestação de um serviço superior, a relação de confiança que surge dado o profundo conhecimento do setor em causa, a tecnologia e a qualidade presente nos seus produtos e serviços.

A estratégia de diferenciação da Fernetto tem como principais fontes os produtos e serviços inovadores, a sua superioridade técnica, a qualidade e em grande destaque o seu atendimento e serviço ao cliente.

A incorporação de atributos que melhorem o desempenho e a procura da rentabilidade mútua baseada na relação custo-benefício dos seus produtos e serviços, são determinantes para um posicionamento de valor acrescentado, o qual se evidencia na perceção dos clientes perante os seus produtos e serviços.

Apesar da estratégia genérica da Fernetto assentar na diferenciação, esta mantém igual foco na redução dos custos para o cliente, assim como na eficiência em todas as suas operações da sua cadeia de valor. Os quatro fatores essenciais para a obtenção de uma vantagem competitiva (qualidade, eficiência, adaptação ao cliente e inovação) estão bem patentes na Fernetto, estes, são determinantes para o seu posicionamento líder com base na diferenciação.



### **3. Identifique os modos de entrada da Ferneto nos mercados externos e as suas vantagens e desvantagens.**

A Ferneto, ao longo dos seus 33 anos de existência, foi utilizando vários modos de entrada nos mercados externos, nomeadamente:

- Exportações;
- Investimento direto no estrangeiro (IDE).

As exportações são, em todos os mercados onde a Ferneto se quer expandir, o primeiro método de abordagem uma vez que permitem uma baixa exposição financeira, uma entrada gradual e um conhecimento de mercado evitando, assim, as restrições ao IDE no estrangeiro. À medida que a Ferneto se ia apercebendo que os seus produtos eram bem aceites e as exportações aumentavam, constatou que este modelo se tornava mais dispendioso e complexo permitindo uma elevada vulnerabilidade associada a taxas, custos de transporte elevados, muita complexidade logística e potenciais conflitos que poderiam acontecer com os distribuidores.

A Ferneto chegou assim de forma progressiva aos IDE, os quais se traduzem nas filiais comerciais criadas ao longo dos anos com o objetivo de gerar lucro elevado, controlo total sobre as operações, ganho de conhecimento sobre os mercados locais e evitamento de tarifas, quotas e outras restrições. Ao manter toda a sua produção em Portugal, a Ferneto consegue evitar as desvantagens do IDE tais como elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão, elevada exposição a riscos políticos e uma maior complexidade de gestão e coordenação.

Assim, percebe-se que a Ferneto utiliza uma estratégia com base nas exportações, mas adaptando simultaneamente as aquisições e o IDE para suprimir as desvantagens que as exportações contêm.

## Referências Bibliográficas

Capela, J. R. (2012). Internacionalização das empresas: O caso Fernetto, S.A. no Brasil. Faculdade de Economia. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2009). Casos de Estudo: Usar, Escrever e Estudar (1ª Edição). Lisboa: Lidel.

Torres, A. P., Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Torres, M. C. (2012). Gestão Estratégica: Conceitos e Prática (1ª Edição). Lisboa: Lidel.