



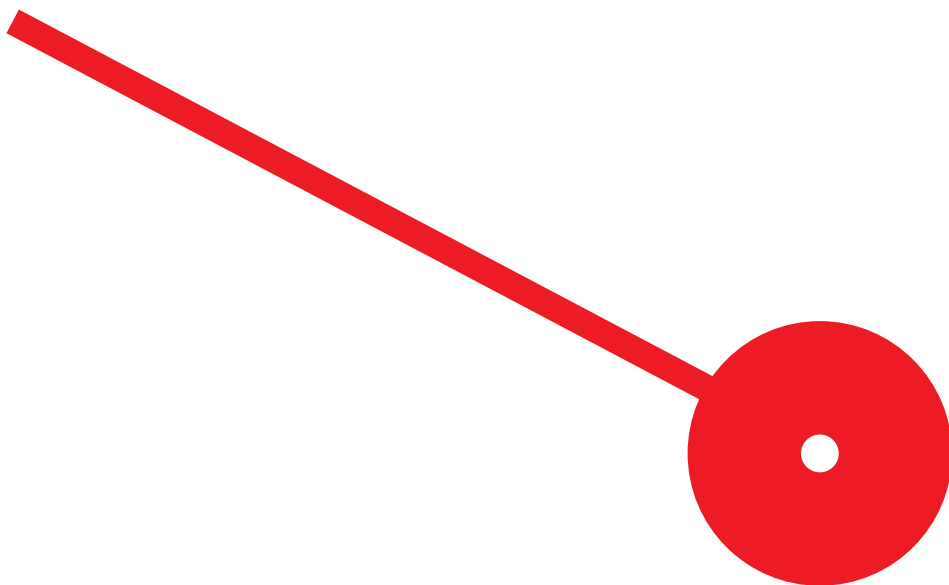
Criação de valor ao nível  
dos relacionamentos com  
os clientes industriais  
(B2B) internacionais:

O caso da AM Living

Renato Francisco Queirós Neto

10/2024

Renato Francisco Queirós Neto. Criação de valor ao nível  
dos relacionamentos com os clientes industriais  
(B2B) internacionais: o caso da AM Living  
10/2024





INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

MESTRADO  
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Criação de valor ao nível  
dos relacionamentos com  
os clientes industriais  
(B2B) internacionais:

O caso da AM Living

Renato Francisco Queirós Neto

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Professora Doutora Isabel Antunes.

Renato Francisco Queirós Neto. Criação de valor ao nível dos relacionamentos com os clientes industriais internacionais: o caso da AM Living

10/2024



## **Agradecimentos**

O término deste trabalho seria impossível sem o apoio das pessoas mais especiais que tenho na minha vida.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais. Para além de sempre me apoiarem, inculcaram-me desde sempre a ideia de que poderia ser tudo e fazer tudo aquilo que desejasse. Agradeço-lhes por me darem as bases para me tornar tudo o que sou e por me educarem com as ideias e valores que tenho hoje.

À minha família, por sempre ter uma palavra de incentivo, quer para o término deste trabalho, quer para tudo aquilo a que me dediquei.

Aos meus amigos, com especial apreço à minha amiga Sara, esta que faz parte dos meus amigos dos bons e maus momentos, dos amigos com quem já ri, chorei e voltei a rir. A estes que me mostraram que é nos piores momentos que fazemos as melhores memórias, agradeço. Agradeço ainda mais, por me darem todos os empurrões que precisei para me tornar o que sou hoje.

À Professora Doutora Isabel Antunes, expresso a minha profunda gratidão pela paciência e pela constante disponibilidade demonstradas ao longo do processo de orientação para a conclusão deste mestrado. O seu apoio inestimável foi essencial durante todas as etapas da realização desta dissertação.

À Doutora Margarida Ferreira da Silva, agradeço sinceramente a sua disponibilidade em fornecer informações sobre a AM Furniture Group e os valiosos contributos que foram fundamentais para a concretização do estudo de caso desta dissertação, nomeadamente, a possibilidade de inquirir vários clientes da organização.

Dirijo ainda um importante agradecimento à diretora de curso, a Professora Doutora Maria Clara Ribeiro e a todos os professores do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização por contribuírem para a minha formação contínua e por me ajudarem a concluir este ciclo de estudos.

A todas estas pessoas, agradeço por estarem na minha vida e por me deram forças para concretizar os meus sonhos.

## **Resumo:**

A dissertação apresentada visa explorar a criação de valor no contexto empresarial, com ênfase na cocriação através dos relacionamentos nos mercados internacionais. A criação de valor é apresentada como um conceito-chave para o sucesso das organizações. Na realização deste estudo apresentamos as abordagens à criação de valor e ao processo de cocriação que envolve a colaboração entre empresas e os seus clientes ou parceiros.

Esta investigação analisa também os relacionamentos no contexto empresarial, descrevendo diferentes tipos de relações e destacando a importância estratégica destas ligações, especialmente nos mercados externos. Estes relacionamentos são fundamentais para a construção de redes de negócios sólidas, influenciando diretamente o desempenho das empresas em ambientes globais.

A metodologia utilizada é qualitativa, através de estudo de caso. Para o estudo de caso, serão recolhidos dados através de entrevistas que permitirão uma análise detalhada das práticas empresariais. Os perfis dos entrevistados ajudam a contextualizar as estratégias discutidas, fornecendo informações sobre a aplicação prática dos conceitos de criação e cocriação de valor.

A análise dos dados revela a estratégia adotada pela empresa estudada na sua entrada nos mercados internacionais, explorando as suas práticas de criação de valor e a importância das relações comerciais para o seu crescimento. A avaliação dos resultados permite uma discussão aprofundada sobre o sucesso da estratégia implementada e o impacto dos relacionamentos no desempenho da empresa no exterior.

Por fim, o estudo apresenta as suas conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações. São discutidos os desafios enfrentados na aplicação prática das teorias de cocriação de valor e a importância contínua dos relacionamentos empresariais para o sucesso nos mercados internacionais. A investigação reforça a relevância de desenvolver estratégias de relacionamento eficazes para sustentar a competitividade global.

**Palavras chave:** Cliente Internacional; Estudo de caso; Relacionamentos; Criação de valor

**Abstract:**

This study explores value creation in the business context, with an emphasis on co-creation and relationships in international markets. Value creation is presented as a key concept for the success of businesses. This study addresses both its definitions and the co-creation process, which involves collaboration between companies and their customers or partners.

The study also analyzes relationships within the business context, describing different types of relationships and highlighting the strategic importance of these connections, particularly in international markets. These relationships are crucial for building strong business networks, that influence directly companies' performance in international environments.

The methodology used will be a qualitative one, which includes data collection through interviews that will allow a detailed analysis of business practices.. The interviewees' profiles help contextualize the strategies discussed, providing insights into the practical application of value creation and co-creation concepts.

The analysis of the data obtained reveals the strategies adopted by the company studied, in its entry into international markets, exploring its value creation practices and the importance of business relationships for its growth. The evaluation of the results allows for an in-depth discussion of the success of this strategy and the impact of relationships on the company's performance in global markets.

Finally, the study presents its conclusions, limitations, and suggestions for future research. The challenges faced in the practical application of value co-creation theories and the ongoing importance of business relationships for success in international markets are discussed. The paper reinforces the relevance of developing effective relationship strategies to sustain global competitiveness.

**Key-words:** International Client; Case study; Relationships; Value creation

# Índice Geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da literatura.....</b>	<b>4</b>
1.1    A criação de valor empresarial .....	5
1.1.1 As abordagens à cocriação de valor .....	7
1.1.2 O processo de cocriação de valor.....	8
1.2    Os relacionamentos no contexto empresarial .....	11
1.2.1 Tipos de relacionamentos.....	12
1.2.2 A Dinâmica das relações empresariais.....	15
1.2.3 Importância dos relacionamentos nos mercados externos .....	17
<b>Capítulo II – Metodologia.....</b>	<b>19</b>
2.1    Metodologia.....	20
2.2    Amostra .....	20
2.2.1 Perfil do Entrevistado Chief of Business Development .....	21
2.2.2 Perfil do Entrevistado Cliente.....	22
2.2.3 Estrutura da Entrevista.....	23
<b>Capítulo III – Apresentação, análise e discussão de resultados .....</b>	<b>25</b>
3.1    Caracterização da Empresa.....	26
3.1.1 Missão.....	27
3.1.2 Valores.....	27
3.1.3 Marca comercial: AM Living.....	29
3.2    Estratégia de entrada em mercados internacionais .....	30
3.3    Análise dos dados .....	32
3.4    Análise da criação de valor da empresa.....	33
3.5    Discussão de resultados .....	34
3.5.1 Dinâmicas de Negociação e Interação Empresariais.....	37
3.5.2 Estratégias de relacionamento .....	39

<b>Capítulo IV– Conclusões, Limitações e Investigação futura .....</b>	<b>41</b>
4.1 Conclusões .....	42
4.2 Limitações.....	43
4.3 Investigação Futura.....	44
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>46</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>49</b>
Apêndice I – Guião da Entrevista .....	50
<b>Anexos.....</b>	<b>52</b>
Anexo I– Declaração de Aprovação para Utilização de Informações .....	53

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – A visão tradicional do processo de criação de valor

Figura 2 – Modelo DART.

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Tipos de relacionamento.

Tabela 2 - Principal Mercado AM Furniture Group

## CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

---

O presente trabalho tem como objetivo investigar o processo de criação de valor e as suas implicações no contexto empresarial, com particular ênfase nas práticas de cocriação de valor e nas estratégias de relacionamento adotadas por empresas que atuam nos mercados internacionais. A criação de valor é um tema amplamente debatido na literatura académica, sendo reconhecida como um fator essencial para a competitividade e sustentabilidade das empresas. De acordo com o *International Institute for Management Development* (2024), as empresas mais bem-sucedidas sabem como potenciar a criação de valor. Em adição, é teorizado por muitos autores que o envolvimento dos clientes no processo de criação de valor é uma mais-valia para os ambos, principalmente quando a empresa se procura estabelecer no mercado global.

Parkhomets (2024) explica que, no atual mundo globalizado, as empresas procuram cada vez mais, novos mercados e oportunidades para além das suas fronteiras. No entanto, navegar nas complexidades dos negócios internacionais requer mais do que apenas um bom produto ou serviço.

Posto isto, torna-se importante criar valor com os clientes, num processo denominado de cocriação. De acordo com Ribeiro, Costa, Ferreira, & Freire (2023) a cocriação de valor deve ser entendida como um processo ativo, criativo e social baseado na colaboração entre organizações e partes interessadas que gera benefícios e cria valor para todos. Os autores afirmam que esta concetualização se baseia no valor de uso, onde os papéis de produtores e consumidores não são distintos, e o valor é cocriado de forma conjunta e recíproca.

Para existir a cocriação, é necessária uma base de confiança entre os stakeholders, o que pressupõe a celebração de um relacionamento entre os mesmos. Os tipos de relacionamento variam de acordo com as pessoas que os celebram. Além disto, as empresas dependem do desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos com os seus funcionários, parceiros comerciais, fornecedores, clientes e outras pessoas ou entidades. As empresas que intencionalmente cultivam e mantêm contactos podem ser mais bem-sucedidas do que aquelas que os ignoram.

Neste contexto, a cocriação de valor emerge como uma abordagem que promove a participação ativa de todos os intervenientes no processo de desenvolvimento de produtos, serviços e estratégias de mercado. Ao envolver os clientes e parceiros de negócio, as empresas não só potenciam a inovação, mas também constroem

relacionamentos mais fortes e de confiança, o que é fundamental para o sucesso nos mercados externos.

Para dar suporte a esta investigação, o trabalho é estruturado em várias secções que incluem uma revisão da literatura sobre os principais conceitos e teorias relacionados com a criação de valor, os tipos de relacionamentos empresariais e as dinâmicas que sustentam o sucesso nas relações de negócios. Segue-se uma descrição da metodologia qualitativa utilizada para conduzir o estudo de caso, onde é detalhada a abordagem adotada para a recolha de dados e a análise dos mesmos. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, com particular destaque para a caracterização da empresa AM Furniture Group e as suas estratégias de entrada e expansão em mercados internacionais.

Finalmente, o estudo conclui com uma reflexão sobre as principais descobertas, limitações e sugestões para futuras investigações, contribuindo para o entendimento das práticas de criação de valor no cenário empresarial global.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 1.1 A criação de valor empresarial

A criação de valor é o objetivo de qualquer negócio, independentemente da sua escala. É a forma que as empresas têm de se diferenciar da sua competição e de assegurar o sucesso. De acordo com Prahalad & Ramaswamy, (2004a) atualmente os consumidores têm à sua disposição um vasto leque de produtos e serviços, o que torna a sua satisfação cada vez mais difícil. Este facto, torna imperativa a diferenciação das empresas e o espargimento do fenómeno de criação de valor. De acordo com Dieffenbacher (2024), atribuímos o nome de criação de valor ao processo de gerar valor acrescentado para os *stakeholders* de forma que obtenham retorno sobre o seu investimento inicial. Ou seja, transformar os recursos em algo com valor acrescentado.

A criação de valor apenas existe caso se identifique uma ligação entre os interesses das empresas e os dos clientes, uma vez que apenas se cria valor quando se oferecerem produtos ou serviços que satisfaçam e excedam as expectativas dos mesmos. Em adição, assistimos a uma criação de valor eficaz quando as partes interessadas obtêm retornos elevados dos seus investimentos, tornando-as dispostas a contribuir com mais capital. Capital este que, posteriormente, sustentará as iniciativas da empresa, como o aumento dos salários, benefícios e da formação dos colaboradores. É factual a afirmação de que quando os funcionários são valorizados, nomeadamente, através de terem mais benefícios proporcionados pela empresa, melhores salários, e mais formação, a produtividade e a inovação dos produtos tendem a aumentar, aumentando consecutivamente, o valor acrescentado aos produtos desenvolvidos.

Normalmente a criação de valor é medida através de análises económicas, porém é importante mencionar que este conceito engloba mais do que o aumento dos lucros. Existe também criação de valor quando assistimos a um aumento da inovação, ao fortalecimento das relações com os clientes e, ainda quando a nossa atividade contribui para melhorias na comunidade e ambiente (Dieffenbacher, 2024).

De acordo com a abordagem tradicional do processo de criação de valor, o cliente é apenas o consumidor do produto ou serviço prestado através da alteração de um recurso que as empresas têm. Este processo não é visto como um processo bilateral em que ambas as partes contribuem para a satisfação das suas necessidades. Ou seja, o processo de criação de valor é da responsabilidade da empresa. A empresa atua como criadora de valor através da criação dos seus produtos finais com valor acrescentado (Kotler, 1972; Porter,

1989). De acordo com Volkova (2017), se seguirmos a visão tradicional do processo de criação de valor, os recursos das empresas devem ser integrados em produtos de forma a terem valor acrescentado. Após este processo, não existe criação de valor. Os produtos são depois apresentados ao cliente para uma troca (compra) e, finalmente após a utilização dos produtos, até ao final do ciclo de vida, o seu valor é perdido.



Figura 1 – A visão tradicional do processo de criação de valor.

Fonte: Volkova e Kleber (2017)

Segundo esta visão, parte da criação de valor é a seleção e gestão dos clientes “certos”. As empresas identificam-se como o local de interação (a troca comercial) e como o local de extração de valor económico. Outras interações entre a empresa e os clientes não são vistas como uma fonte de criação de valor.

Saarijärvi (2012), afirma que, cada vez mais, os clientes sentem a necessidade de desempenhar um papel de maior destaque no processo de criação de valor. Em adição, as empresas procuram também integrar os clientes no seu processo de criação de valor, uma vez que, através da captação das suas opiniões, ideias e inputs sobre o produto produzido estas conseguem responder de forma mais acertada à necessidade do seu consumidor. De acordo com a abordagem, deste autor os clientes deixam apenas de ser os “alvos” do processo de marketing da empresa, a quem esta procura vender os seus produtos e leva a cabo campanhas de marketing para criar uma necessidade. Os clientes passam a ser

cocriadores ou coprodutores através do fornecimento de *inputs* importantes para o processo de criação de valor das empresas.

### **1.1.1 As abordagens à cocriação de valor**

A cocriação de valor é um conceito que tem sido alvo de vasta discussão na academia. A definição do conceito é irregular e cada investigador parece ter uma concepção diferente do processo. Sheth (2020) afirma que a cocriação de valor é um processo que depende da celebração de uma relação de interdependência entre o produtor e o consumidor. As partes contribuem de forma a complementarem-se e, sem a colaboração de ambos, não é possível criar valor.

Por outro lado, Raposo et al (2015) opinam que existe a cocriação de valor quando os fornecedores aplicam os seus conhecimentos e capacidades na produção e comercialização de um produto ou serviço e os clientes (industriais ou finais) aplicam os seus conhecimentos e capacidades na utilização quotidiana desse produto ou serviço. Um produto ou serviço apenas tem valor, caso se verifique a sua utilização efetiva (valor de uso) e não através da venda. O consumidor final é que determina se existe a cocriação de valor, ou não.

De acordo com Prahalad & Ramaswamy (2004a), a personalização do produto não é suficiente para a satisfação dos clientes e, por isso a cocriação vai para além disto. Para os autores, a cocriação pressupõe um envolvimento do consumidor de forma ativa na criação de valor.

A cocriação de valor é ainda definida por Ind et al (2013) como um “processo ativo, criativo e social, baseado na colaboração entre organizações e participantes que gera benefícios para todos e cria valor para os *stakeholders*”.

Em todo o caso, qualquer que seja a definição utilizada, todas elas concordam que para a existência de cocriação de valor são necessários *inputs* de dois ou mais players e um objetivo em comum. A interação com o consumidor é irrefutavelmente importante, uma vez que os seus *inputs* levarão à criação de um produto ou serviço com um maior valor acrescentado.

### **1.1.2 O processo de cocriação de valor**

A cocriação de valor refere-se a um processo de colaboração em que as organizações e os clientes (ou outras partes interessadas) participam conjuntamente na criação de valor. Este processo, introduziu mudanças significativas nos papéis das empresas e dos consumidores ao fundir as funções de consumo e produção e redefinir a forma como as relações com os consumidores eram compreendidas até então (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

O processo de cocriação inicia-se com o envolvimento dos clientes numa colaboração ativa. As organizações criam oportunidades para os clientes darem o seu contributo através de múltiplos canais, nomeadamente, através da formação de grupos de discussão, plataformas online ou compromissos pessoais. É imperativa a criação de múltiplos pontos de contacto onde as organizações podem captar o feedback dos clientes ao longo do ciclo de vida do produto ou serviço. O feedback é importante desde o desenvolvimento até às interações após a venda dos produtos para que sejam efetuadas melhorias ao produto caso o criador o entenda necessário para conseguir acrescentar mais valor para os consumidores.

Cova e Dalli (2009) identificam os consumidores como a principal fonte de valor. De acordo com os autores, estes são os verdadeiros criadores de valor e os principais responsáveis pela cocriação. Os consumidores celebram uma parceria, ainda que informal, com a empresa. Estes, fornecem inputs representativos do mercado em que se inserem, cocriando valor com as empresas não só para si, mas para o mercado como um todo. Em termos económicos o valor produzido pelos consumidores é maioritariamente absorvido pelas empresas. Os consumidores assistem ao retorno do valor através da criação de produtos/serviços que atendem de forma otimizada às suas necessidades.

Em contrapartida, Cova e Dalli (2009) e Ind et al. (2013) estão em sintonia quando afirmam que é da responsabilidade das empresas mais do que a orientação da criação de valor. As empresas devem fomentar uma cultura onde se procura criar um ambiente de confiança e lealdade dos consumidores de forma a incitar a participação dos mesmos no processo de concessão e desenvolvimento das empresas. É importante a celebração de uma relação com os consumidores que tem o diálogo, cooperação e interação com os clientes como base (Prahalad e Ramaswamy, 2004a). Os mesmos autores afirmam que

estas interações devem estar baseadas no modelo DART (*Dialogue, Access, Risk-benefits and Transparency*).

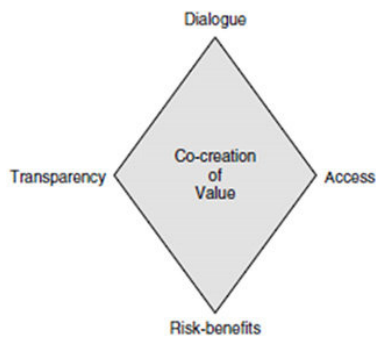


Figura 2 – Modelo DART.

Fonte: PRAHALAD; RAMASWAMY (2004b, p.9).

Apesar de concordarem com o modelo apresentado acima Kao et al. (2016) expandem o mesmo passando-o a DARTFB. Os autores identificam a necessidade de “*fun*” a existência de diversão durante o processo de criação de valor e ainda “*benefits*” disfrutar dos benefícios que advêm do processo de cocriação de valor. Os mesmos autores, defendem ainda que o processo de cocriação de valor passa por 5 etapas díspares: interagir, envolver, propor, agir e compreender é denominado Modelo IEPAR (*Interact, Engage, Propose, Act, Realize*).

Segundo Ranjan e Read (2016) a cocriação de valor pode acontecer de duas formas: a coprodução e o valor em uso. A cocriação de valor é, muitas vezes confundida com a coprodução, mas estes dois conceitos não são sinónimos. A coprodução significa apenas que o consumidor está envolvido nas diferentes etapas da produção do produto, dando inputs sobre o mesmo (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Ranjan e Read. (2016) teorizam que a coprodução tem 3 etapas: partilha de conhecimento, equidade e interação. Na segunda dimensão identificada por Ranjan e Read (2016), o valor de uso é composto por aspetos como a experiência, a personalização e o relacionamento. Esta dimensão refere-se ao valor atribuído a uma oferta, tanto por empresas como por consumidores, no momento da sua utilização (Dollinger et al., 2018), visto que os produtos e serviços só manifestam valor quando são efetivamente usados (Vargo & Lusch, 2008). Neste sentido, a cocriação de valor não se limita à coprodução

da proposta de valor, mas inclui também a forma como esse valor é experienciado e aplicado (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

O desafio da cocriação reside na criação de ambientes que envolvam os consumidores de forma que estes se sintam naturalmente encorajados a desenvolver capacidades (Cova et al., 2011). Além disso, é fundamental o desenvolvimento de plataformas e ferramentas que possibilitem a implementação dos processos de cocriação de valor (Ind et al., 2013). As ferramentas digitais têm, por sua vez, facilitado significativamente este processo. Para consumidores com motivação intrínseca, os ambientes tecnológicos e aqueles que oferecem elevada conectividade são os mais eficazes para melhorar a experiência de cocriação (Verleye, 2015).

De acordo com Kaufmann et al. (2016), a confiança na marca tem um impacto positivo sobre o processo de cocriação, uma visão que contraria Nambisan e Baron (2007), que afirmam que é a cocriação de valor que promove a confiança do consumidor na marca. Esta confiança surge, segundo Ind et al. (2013), da percepção dos consumidores de que as marcas estão genuinamente interessadas nas suas necessidades e desejos, mostrando vontade de os ouvir e de agir em conformidade. Assim, a confiança é considerada um elemento essencial nos processos de cocriação de valor e nas relações entre a marca e o consumidor, estando diretamente associada à disposição do cliente para se envolver e colaborar com a marca (Hajli et al., 2016). Fernandes e Remelhe (2015), defendem que para que exista comprometimento de cocriação de valor, é necessário que o cliente esteja num elevado grau de envolvimento com a marca em questão e, conseqüentemente, lealdade por parte do consumidor.

Um diálogo contínuo e aberto entre a empresa e os clientes é essencial para a cocriação de valor. Esta troca de informações permite que os clientes comuniquem as suas necessidades e preferências, enquanto as organizações partilham conhecimentos sobre a viabilidade e as limitações das suas ofertas. A transparência neste diálogo fomenta a confiança e melhora a colaboração, uma vez que os clientes compreendem melhor a forma como o seu contributo molda o produto final.

No modelo de cocriação, o valor não se limita ao produto final, mas estende-se à experiência do cliente ao longo do processo de colaboração. Ao participarem no percurso de cocriação, os clientes retiram valor do próprio envolvimento, que promove uma

ligação emocional mais profunda à marca. Este valor orientado para o envolvimento aumenta a satisfação e a lealdade do cliente, uma vez que o ato de envolvimento se torna frequentemente uma componente essencial da experiência global.

O resultado da cocriação de valor é uma troca mutuamente benéfica, em que tanto o cliente como a organização obtêm valor. Os clientes beneficiam de produtos ou serviços que estão mais alinhados com as suas necessidades e preferências específicas, enquanto as organizações obtêm acesso a conhecimentos valiosos sobre os consumidores, reduzem os custos de desenvolvimento e aumentam a fidelidade dos clientes. Este processo resulta frequentemente num ciclo de feedback contínuo, com os clientes a fornecerem contributos contínuos para futuras inovações ou melhorias.

## **1.2 Os relacionamentos no contexto empresarial**

Os relacionamentos no contexto empresarial são redes interdependentes de interações que, quando bem gerenciadas, contribuem para a sustentabilidade e o sucesso da organização no longo prazo.

Estes relacionamos podem tomar muitas formas, dependendo das pessoas que se envolvem. As empresas relacionam-se com os seus clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros de negócios, com a comunidade em que se inserem e, ainda, com a sua concorrência.

O estabelecimento de uma relação entre duas empresas (atores) envolve o desenvolvimento de vínculos. Estes vínculos, atendendo à sua natureza, podem ser económicos, sociais, técnicos, logísticos, informativos, administrativos, legais e temporais (Easton, 1992). O desenvolvimento destes vínculos entre as empresas, pressupõe alguma dependência e orientação mútua entre as partes envolvidas.

A relação entre duas empresas tem diferentes funções porque afeta e é afetada pelas diferentes partes e por outros relacionamentos (Hakansson e Snehota, 1995).

Os autores distinguiram três funções dos relacionamentos entre as empresas:

1. um relacionamento tem efeitos para a díade na relação dos atores;
2. um relacionamento é um dos recursos que a empresa pode explorar e usar em combinação com outros recursos;
3. devido à conectividade entre os relacionamentos, o que é produzido num relacionamento pode ter efeitos noutros relacionamentos e por isso noutras empresas que não estão diretamente envolvidas.

A exploração de complementaridades dos parceiros e do acesso à rede constituem as principais razões para o estabelecimento de relações entre empresas (Easton,1992). Quando estas relações são duradouras, podem promover o desenvolvimento do conhecimento das partes ou até conduzir ao controlo de uma das partes sobre a dependência da outra parte.

Historicamente, as relações B2B eram predominantemente transacionais, centradas em preço, eficiência e qualidade dos produtos. No entanto, a invenção e difusão da internet alterou esta natureza. Atualmente, as interações B2B tornaram-se parcerias mais colaborativas e de longo prazo. A internet facilita uma interatividade mais profunda entre empresas, permitindo que se construam parcerias de valor, indo além das simples transações. Essas relações são agora orientadas por benefícios mútuos e pela inovação, fomentando redes onde os negócios se interligam de forma dinâmica (Kandampully, 2003).

A tecnologia, especialmente a internet e ferramentas digitais, desempenha um papel fundamental nas relações B2B, uma vez que assistimos ao aparecimento de plataformas de comércio eletrónico, que revolucionaram a forma como as empresas realizam transações, permitindo que comprem e vendam produtos e serviços globalmente de forma mais simples, tornando o mercado B2B mais acessível e transparente. O aparecimento de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) que permitem gerir interações B2B, permitindo às empresas monitorizar interações com os clientes, antecipar necessidades e oferecer serviços personalizados.

Também o aparecimento de ferramentas de comunicação online assim como sistemas de análises de dados foram passos importantes para a gestão das relações no contexto empresarial, uma vez que permitiram que as empresas tenham um entendimento mais profundo sobre tendências de mercado, comportamento dos clientes e desempenho operacional. (Kandampully, 2003).

### **1.2.1 Tipos de relacionamentos**

De acordo com Obal & Gao (2020), é durante os períodos mais difíceis que as empresas procuram estabelecer relacionamentos de confiança e duradouros com os seus parceiros. A pandemia veio a corroborar esta mesma afirmação e, demonstrou ainda que a criação

de fortes relações B2B podem fomentar a estabilidade e crescimento da eficiência das empresas, assim como a sua lucratividade.

Os tipos de relacionamentos B2B que podem existir, dependem do ponto de vista em que estamos a observar. Cates (2022) agrupa este tipo de relacionamentos em apenas 4 grupos. Este autor, define os relacionamentos B2B através do volume de vendas para cada um dos grupos. Segundo Cates (2022) o primeiro grupo é o antagónico, onde a relação entre a empresa e o cliente está em risco. Neste caso, o desempenho está abaixo da média, e o cliente procura ativamente substituir o fornecedor. A falha pode resultar do incumprimento das promessas básicas ou, pior ainda, da quebra de confiança. De seguida, é-nos apresentado o grupo transacional, onde a relação entre o comprador e o fornecedor é uma de quase indiferença. A empresa oferece um produto ou serviço adequado a um preço justo, sem se destacar dos concorrentes. Embora não existam problemas evidentes, também não há fatores que valorizem a relação de forma significativa. O terceiro grupo identificado é o grupo “predisposto”, grupo este com quem a empresa possui um volume de vendas superior à média. O cliente, apesar de reconhecer que outra opção poderia oferecer um valor superior, opta por manter a relação devido aos custos e inconvenientes de mudar de fornecedor. A continuidade baseia-se mais na inércia do que numa motivação forte. Por último, o autor apresenta o grupo dos conselheiros de confiança, com quem tem um enorme volume de vendas. O valor criado com este tipo de clientes vai além do produto ou serviço, beneficiando o cliente tanto a nível profissional como pessoal, criando uma relação de confiança e lealdade.

Em contrapartida, Tangpong et. al (2015) apresentam diferentes tipos de relacionamentos entre compradores e fornecedores, destacando a dependência mútua e os mecanismos de influência que impactam o desempenho de ambas as partes. As categorias de relacionamento variam desde relações de mercado, onde a dependência é baixa para ambos, até parcerias bilaterais ou colaborativas, onde tanto compradores quanto fornecedores estão altamente envolvidos e compartilham riscos e recompensas. Os autores analisam também situações assimétricas, demonstrando que, por vezes, um dos lados domina o relacionamento.

<b>Tipo de relacionamento</b>	<b>Dependência do fornecedor</b>	<b>Dependência do comprador</b>	<b>Mecanismos de influência de desempenho do comprador</b>	<b>Mecanismos de influência de desempenho do fornecedor</b>
<b>Relação de mercado</b>	Baixo	Baixo	Uso de mecanismos de mercado para regulamentar a troca. Resulta em baixos custos de coordenação.	Uso de mecanismos de mercado para regulamentar a troca. Resulta em baixos custos de coordenação.
<b>Relação comprador-cativo/fornecedor-dominante</b>	Baixo	Alto	Aproveitar as capacidades/experiência do fornecedor e garantir acesso a componentes críticos para evitar a interrupção do fornecimento.	Aproveitamento financeiro por parte do fornecedor. Poderá resultar no desenvolvimento de uma reputação negativa.
<b>Relação fornecedor-cativo/comprador-dominante</b>	Alto	Baixo	Obtenção de ganhos financeiros através por parte do comprador com recurso ao seu poder negocial. Desenvolvimento de uma reputação negativa.	Dedicação para manter o relacionamento com o comprador, responsável por grande parte das vendas e produção.
<b>Parceria bilateral</b>	Alto	Alto	Partilha de riscos e recompensas. Promoção da cooperação bilateral para melhorias contínuas no desempenho de ambas as partes.	Partilha de riscos e recompensas. Promoção da cooperação bilateral para melhorias contínuas no desempenho de ambas as partes.
<b>Colaboração liderada pelo fornecedor</b>	Baixo	Alto	Benefício da experiência do fornecedor e acesso a componentes críticos para inovações rápidas.	Otimização do seu desempenho em projetos.
<b>Colaboração liderada pelo comprador</b>	Alto	Baixo	Controlo e coordenação para melhorias no desempenho geral.	Aprendizagem com o comprador e outros fornecedores da rede para melhorias incrementais.
<b>Parceria competitiva</b>	Alto	Alto	Degradação do desempenho geral devido a manobras oportunistas do comprador.	Criação de um ambiente produtivo em que ambas as partes procuram suprir os próprios interesses.
<b>Colaboração voluntária</b>	Baixo	Baixo	Sinergia entre as capacidades do fornecedor e do comprador, promotora de melhorias no desempenho geral.	Promoção de colaboração e comunicação aberta.

Tabela 1 – Tipos de relacionamento.

Fonte Tangpong et. al (2015).

## 1.2.2 A Dinâmica das relações empresariais

A empresa está embebida na rede de negócios através das suas relações que, por sua vez, estão conectadas entre si. Apoiando-se nas redes de negócios e na teoria social, Anderson, et. al., (1994), concluíram que duas empresas podem estar positivamente conectadas num determinado período e negativamente conectadas noutro período. As relações diádicas desenvolvem-se e alteram-se ao longo do tempo dentro de um contexto de rede. A inerente ambiguidade e complexidade das redes de negócios colocam elevadas exigências aos gestores em termos de análise e de construção das suas redes de negócios.

Blois (1998) aponta quatro aspetos a considerar ao nível da gestão da relação com os clientes que merecem particular atenção. A primeira relaciona-se com a opinião do cliente sobre o desenvolvimento e proximidade da relação com o fornecedor. A segunda impõe aos fornecedores a escolha da estrutura organizacional que lhes permita gerir com efetividade a relação com o cliente. A terceira coloca ao fornecedor a avaliação cuidadosa sobre os recursos requeridos para manter a relação qualquer que seja a forma que decida desenvolver e manter com os vários clientes.

Por fim, os fornecedores precisam de reconhecer que toda e qualquer relação envolve algum elemento de risco.

Wilson e Kristian, (1995) definem os elementos necessários para o desenvolvimento de relações estratégicas, utilizando o conceito de organização híbrida como o elemento de processo e os fatores chave que descrevem uma relação forte como os objetivos do processo. Para estes autores, as relações de proximidade entre compradores e vendedores desenvolvem-se organicamente na medida em que os indivíduos envolvidos constroem relações pessoais que conduzem à lealdade, o que por sua vez conduz a investimentos que criam laços estruturais entre as firmas.

A criação de uma organização híbrida que incorpora elementos culturais de ambas as partes e gera uma estrutura de governo que liga as duas organizações é uma nova maneira para conceptualizar como é que as relações são desenvolvidas. Ao longo do tempo, as relações foram se formando naturalmente, à medida que as pessoas envolvidas criavam conexões pessoais, sustentadas pelo bom desempenho do produto para a empresa compradora. No início, os laços sociais uniam essas relações, enquanto surgiam laços mais permanentes que as fortaleciam. Com o tempo, essas relações passaram a ser decisões estratégicas.

O marketing tem sofrido uma evolução ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento da sociedade. Inicialmente, o foco estava na definição do próprio objeto de estudo, nos seus princípios e na conceptualização do que é o marketing. Com o tempo, a orientação passou a ser dirigida ao mercado, considerando as variáveis e influências do meio envolvente. É correta a afirmação que é nesta transição que nasce o marketing das redes industriais e, por conseguinte, das relações empresariais. Dá-se uma transição desde uma visão do marketing baseada nas ciências económicas, sociais e comportamentais até à sua integração como uma abordagem mais abrangente e integradora.

Quando o *Journal of Business & Industrial Marketing* foi fundado, em 1986, forma-se um novo campo de conhecimento cujo enfoque assenta nas relações entre empresas. Embora haja uma base comum de conhecimento à teoria que é aplicável ao marketing, alguns autores apontam diferenças entre o marketing de bens de consumo e marketing industrial, ao nível da natureza dos mercados, dos padrões de requisitos dos clientes, do comportamento do comprador e das relações que se estabelecem entre comprador e vendedor (Hutt e Speh, 2004).

O marketing industrial ocorre entre duas empresas que são importantes uma para a outra, numa relação que é frequentemente próxima, complexa e de longo prazo (Ford et. al., 2002). No cerne do marketing industrial está a gestão de cada relação com os clientes da empresa. Para atingir um nível de excelência na gestão da relação, a empresa necessita de ter uma boa capacidade de relacionamento com o cliente, que é conseguida quando a organização está orientada para o mercado (Hutt e Speh, 2004).

A Vexpower (2024), vai mais além do que foi teorizado pelos autores supra mencionados, a empresa afirma que o marketing das redes industriais consiste na aplicação de estratégias de marketing direcionadas a um setor ou segmento específico do mercado. Esta abordagem permite que as empresas ajustem as suas mensagens e comunicação de forma a responder às necessidades individuais de uma indústria ou setor em concreto. Ao focar-se num setor específico, a empresa consegue alcançar o seu público-alvo de forma mais eficaz. Isto faz com que se assista a um aumento das suas probabilidades de sucesso nas vendas. O autor, corrobora o afirmado por Blois (1998) que diz que o cliente deve ter uma relação de proximidade com o fornecedor. Este “novo marketing” fomenta as ligações entre o cliente e as empresas, assim como a lealdade do consumidor. Existem diversas vantagens associadas ao marketing das redes industriais. Desde logo, este tipo de marketing permite à empresa concentrar os seus esforços num grupo de pessoas que têm maior probabilidade de se interessar pelo seu produto ou serviço. Para além disso, a

criação de uma mensagem de marketing mais personalizada e direcionada, tende a ressoar melhor com o público-alvo. Esta estratégia pode contribuir para o desenvolvimento de relações com decisores importantes dentro de uma indústria específica e, também, ajudar a empresa a compreender melhor as necessidades e expectativas do mercado que está a tentar alcançar.

Contudo, existem ainda desafios a ter em consideração. Entrar num setor estabelecido pode ser difícil, dado que os concorrentes já têm uma forte presença (é extremamente difícil penetrar num mercado monopolístico ou oligopolístico). Neste tipo de setores, será necessário investir mais tempo e recursos na investigação e desenvolvimento para elaborar uma estratégia de marketing verdadeiramente eficaz.

### **1.2.3 Importância dos relacionamentos nos mercados externos**

Os relacionamentos nos mercados externos são essenciais para o sucesso das empresas quando estas se inserem no mercado global, especialmente no contexto B2B (*business-to-business*). Estabelecer parcerias fortes com *players* locais permite que as empresas adquiram um conhecimento profundo sobre o ambiente, incluindo normas culturais, regulamentos e preferências dos consumidores. Este conhecimento facilita a adaptação dos produtos e serviços às especificidades de cada mercado, aumentando a probabilidade de sucesso, uma vez que a empresa atende melhor às expectativas locais. De acordo com Rizhamadze e Ābeltiņa (2024) os relacionamentos são importantes nos mercados externos principalmente porque ajudam a construir e manter a confiança entre as partes envolvidas. Os mesmos afirmam que a confiança é vista como um elemento essencial para facilitar a colaboração e superar barreiras culturais e legais que surgem em negócios internacionais. A confiança proporciona um ambiente onde a comunicação se torna mais aberta, reduzindo o risco de mal-entendidos e melhorando a eficiência das operações conjuntas. Isto, por sua vez, contribui para o desenvolvimento de parcerias duradouras e estáveis, que são fundamentais para o sucesso em mercados internacionais. Em adição, a construção de relações de longo prazo baseadas na confiança é crucial para reduzir riscos e incertezas nos mercados internacionais. A confiança mútua facilita negociações mais eficientes, melhora os prazos de pagamento e entrega, e possibilita uma colaboração mais alinhada para a inovação e resolução de problemas. A confiança é um ativo intangível que pode ser decisivo para manter operações estáveis nestes novos

mercados. A convergência de metas facilita o alinhamento das expectativas e promove um entendimento mútuo, reduzindo potenciais conflitos.

Nor Asiah et al (2018) discutem a importância dos relacionamentos para a atuação em mercados externos, principalmente através do conceito de cocriação de valor e qualidade dos relacionamentos. A qualidade dos relacionamentos é vista como um fator crucial para a longevidade das relações comerciais, influenciando a lealdade do cliente e a retenção a longo prazo. A literatura sugere que a alta qualidade dos relacionamentos pode resultar numa maior equidade no relacionamento, o que é importante para sustentar a competitividade em mercados estrangeiros.

Portanto, investir em relacionamentos de alta qualidade e na cocriação de valor pode ajudar empresas a se adaptarem melhor às exigências dos mercados internacionais e a consolidarem sua presença nesses mercados, por meio do fortalecimento da confiança e da lealdade dos clientes.

As parcerias sólidas facilitam a entrada em novos mercados, oferecendo suporte logístico, distribuição e acesso a redes de negócios locais. Esses vínculos abrem portas para novas oportunidades de vendas e parcerias estratégicas, permitindo a expansão da presença da marca de forma mais rápida e eficiente. A colaboração com parceiros locais pode resultar numa redução de custos operacionais ao ajustar a cadeia de distribuição e melhorar a eficiência das operações. Isso torna a empresa mais competitiva, ao longo do tempo.

Desta forma, os relacionamentos no mercado externo são fundamentais para que as empresas construam uma base sólida de operação, garantam sua competitividade e sustentem seu crescimento a longo prazo. Investir nesses vínculos permite que as empresas superem desafios de entrada em novos mercados e potencializem seu desempenho de maneira sustentável.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

---

## **2.1 Metodologia**

Este estudo utiliza uma metodologia qualitativa para explorar a criação de valor nas relações com clientes industriais (B2B) internacionais, com foco nas dinâmicas de negociação e interação. A escolha de uma metodologia qualitativa permite uma análise detalhada e contextualizada das práticas empresariais relacionadas à criação de valor, examinando as percepções, atitudes e comportamentos dos gestores que não são facilmente quantificáveis.

A metodologia qualitativa, através de estudo de caso, proporciona uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam a criação de valor nas relações com clientes industriais no contexto internacional. Para tal, foram realizadas entrevistas estruturadas, consideradas estratégicas para obter as percepções dos gestores e representantes de vendas envolvidos nas interações B2B. Essas entrevistas oferecem uma visão detalhada sobre as práticas de criação de valor, permitindo compreender como os relacionamentos são construídos e mantidos, bem como os fatores culturais e comerciais que influenciam o sucesso dessas relações.

A realização e entrevistas estruturadas foi a forma selecionada para a recolha de informação sobre a empresa AM Furniture, sobre a marca comercial AM Living, sobre as estratégias de relacionamento adotadas, sobre as formas de criação de valor adotadas e para a recolha das mesmas informações sobre os seus clientes e parceiros.

## **2.2 Amostra**

A amostra é constituída pela Chief of Business Development e por seis clientes B2B da AM Furniture Group. No que concerne aos clientes B2B da empresa, estão incluídos: gestores de projetos, arquitetos, assistentes de vendas e vendedores. Esta amostra é escolhida com o objetivo de garantir uma visão alargada sobre as estratégias de relacionamento e as formas de criação de valor adotadas pela AM Furniture Group.

As entrevistas foram realizadas à distância, uma vez que os inquiridos se encontravam nos mais variados países (França, Áustria, Estados Unidos da América e Espanha). A plataforma de comunicação Zoom foi a escolhida para a realização das entrevistas. A duração de cada sessão teve em média 30 minutos e as entrevistas foram gravadas com o

consentimos dos participantes. Após as entrevistas, as mesmas foram transcritas para auxiliar a análise qualitativa das respostas.

### **2.2.1 Perfil do Entrevistado Chief of Business Development**

A primeira entrevistada foi a *Chief of Business Development* da empresa AM Furniture Group. Em qualquer negócio, a diretora de desenvolvimento de negócios é sempre a pessoa chave, que define as estratégias de entrada em novos mercados e relacionamentos com os clientes. Qualquer organização que vise o crescimento, principalmente no mercado global deve ter, quer um/uma diretor/a de desenvolvimento de negócios, quer uma equipa de apoio a este/a profissional. No caso da empresa entrevistada, esta profissional é responsável por identificar novas oportunidades de negócio, desenvolver parcerias estratégicas e impulsionar o crescimento sustentável da empresa. Para que seja possível atingir estes objetivos, a mesma deve dotar-se de uma ampla visão estratégica e uma enorme compreensão da cultura dos mercados externos de forma a conseguir analisar as tendências dos mercados, identificar novas oportunidades e antecipar ameaças. O conhecimento profundo do setor em que a empresa opera é igualmente importante, assim como a capacidade de entender as suas dinâmicas internas e externas, para que possa alinhar a estratégia de desenvolvimento com os objetivos a longo prazo da organização.

Para além da sua visão estratégica, a Chief of Business Development de qualquer negócio deve ser uma excelente comunicadora e negociadora, capaz de construir e manter relações com parceiros estratégicos, investidores e outras partes interessadas. Criar fortes parcerias é uma parte vital do trabalho desta profissional, uma vez que, frequentemente, estas servirão de base para a entrada em novos mercados, darão *inputs* para a criação de novos produtos e/ou serviços ou até mesmo fomentarão a colaboração em projetos de inovação.

A capacidade de estabelecer relacionamentos de confiança e uma forte orientação para os resultados são características de um profissional de desenvolvimento de negócios. A existência destas características é frequentemente identificada como o fator de sucesso, ou insucesso do profissional, uma vez que o sucesso no desenvolvimento de negócios é

frequentemente medido pela capacidade de gerar novas fontes de receita e expandir a base de clientes.

Outro aspeto fundamental do perfil do profissional é a sua capacidade de liderança. Uma Chefe de Desenvolvimento de Negócios deve orientar equipas internas e garantir que todos os departamentos estejam alinhados com a estratégia de crescimento da empresa. A liderança colaborativa é crucial, uma vez que o desenvolvimento de negócios envolve a coordenação entre várias áreas, desde a concessão de desenvolvimento até à produção.

Por último, a capacidade analítica e a tomada de decisões baseadas em dados são qualidades indispensáveis. Esta profissional deve analisar as métricas de desempenho, estudos de mercado e dados financeiros para justificar as suas decisões e medir o sucesso das suas iniciativas. Em suma, o perfil de uma Chief Of Business Development é o de uma profissional estratégica, com uma forte capacidade de comunicação e negociação, orientada para resultados, e com competências de liderança que lhe permitem alinhar as equipas internas com a visão de crescimento da empresa.

### **2.2.2 Perfil do Entrevistado Cliente**

Os entrevistados da segunda fase de entrevistas têm um fator em comum. Todos eles são clientes da empresa AM Furniture Group. Este grupo inclui assistentes de vendas, arquitetos e gestores de projeto e é marcado por uma diversidade de perspetivas e necessidades que refletem as diferentes funções e responsabilidades que cada um desempenha no seu trabalho diário. O facto de existirem entrevistados com cargos e funções distintas faz com que cada um deles tenha perspetivas e prioridades diferentes no que diz respeito aos temas a discutidos, permitindo assim a uma análise irrefutavelmente representativa do grupo.

Os gestores e assistentes de vendas, devido ao facto de serem o primeiro ponto de contacto com os clientes têm uma abordagem muito pragmática e orientada para o produto e a sua utilização/venda. Estes tipos de clientes não têm tendência a criar valor, a não ser que tenham já uma forte relação de confiança com a empresa, uma vez que apenas se focam nas necessidades dos seus clientes, na rapidez de resposta e qualidade do produto. O feedback deles tende a ser muito direto e prático, pois estão constantemente

a lidar com as reações imediatas dos consumidores e sabem o que funciona ou não em termos de vendas e satisfação do cliente.

Os arquitetos olham para os produtos ou serviços de forma mais técnica e criativa. Estes avaliam a qualidade e a estética das soluções, assim como a sua capacidade de integração em projetos mais amplos, como obras de construção ou design de interiores. Este tipo de cliente, normalmente, está mais predisposto a dar o seu *input*, mesmo que não seja expressamente pedido, uma vez que procura criar valor acrescentado com as empresas com quem trabalha. Para os arquitetos, é fundamental que o produto ofereça inovação, flexibilidade de uso, e que esteja em conformidade com as normas técnicas e de sustentabilidade. Estes tipos de profissionais estão extremamente atentos aos detalhes, ao design e à funcionalidade, e valorizam muito o apoio técnico especializado que lhes permita otimizar o uso dos produtos nos seus projetos.

Em contrapartida, os gestores de projeto têm uma visão mais estratégica e global do que é necessário para o sucesso de um projeto. Eles estão particularmente interessados na fiabilidade do produto ou serviço, na sua capacidade de ajudar a cumprir prazos e orçamentos e na eficácia da comunicação entre a empresa e as várias equipas envolvidas no projeto. Este tipo de cliente demonstra-se dominar o setor onde opera e, por vezes, apresenta não só forma de criação de valor às empresas com quem trabalha, como também dá inputs valiosos que podem permitir às empresas criar valor, não só para um projeto, como para a sua produção como um todo.

Em suma, ainda que estejam agrupados apenas numa categoria, os entrevistados apresentam características distintas, promovendo a uma análise crítica dos temas.

### **2.2.3 Estrutura da Entrevista**

Apesar da existência de um guião de entrevistas, verificou-se que estas acabaram por ser uma conversa fluída com os inquiridos. As questões propostas no guião, ainda que não tenham sido expressamente feitas aos inquiridos foram respondidas de forma direta ou indireta.

Muitos dos inquiridos, nomeadamente a Chief of Business Development da empresa acabaram por prontificar mais informações do que aquelas que seriam requisitadas através das questões. Este facto, demonstra que a entrevista, ainda que estruturada deve respeitar a dinâmica da conversa estabelecida, uma vez que os resultados se demonstram benéficos para um maior entendimento do contexto das empresas.

Esta capacidade de adaptação mostrou-se vantajosa, pois as respostas mais descontraídas e espontâneas dos entrevistados enriqueceram significativamente a discussão de questões permitindo uma compreensão mais detalhada. Este processo facilitou a captura de nuances complexas e de experiências pessoais mais profundas, que de outra forma poderiam não ter emergido num formato mais rigidamente estruturado.

**CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE  
RESULTADOS**

---

### 3.1 Caracterização da Empresa

Fundada no ano de 1962, na cidade de Paços de Ferreira, a AM Furniture Group identifica-se, ainda hoje como uma empresa familiar. Uma empresa onde os valores do trabalho, da confiança, da responsabilidade social e da sustentabilidade estiveram sempre presentes desde a sua criação, até à atualidade.

Nos seus primórdios, a empresa era apenas uma pequena oficina onde o seu criador Armando Ferreira da Silva e a sua esposa produziam meticulosamente peças de mobiliário utilizando apenas ferramentas e materiais tradicionais

Mais tarde, foram os seus filhos do criador da empresa que assumiram a liderança, infundindo o negócio familiar com o seu próprio fervor. Expandiram a produção, abraçaram a tecnologia moderna e aventuraram-se em novos mercados, iniciando um processo de internacionalização que ainda não findou até hoje.

Os produtos da AM Furniture Group já estão presentes em mais de 60 países, demonstrando a vontade, quer dos fundadores, quer da atual administração de internacionalizar a empresa e a sua marca através da exportação. Apesar de continuar no mesmo lugar, a humilde oficina criada em 1962 expande-se atualmente em 22.000 metros quadrados, incluindo espaço fabril, escritórios e áreas de lazer para os colaboradores.

Com uma mistura harmoniosa de conhecimentos tradicionais, de trabalho manual, tecnologia de ponta e design inovador, a AM Furniture Group destaca-se na criação da sua própria marca de mobiliário, a AM Living. Para além disto, a empresa fornece ainda projetos *Bespoke*, *Private Label* e *Contract*. O crescimento do grupo tem sido impulsionado pela sua capacidade de adotar estilos de vida em evolução e abraçar tendências emergentes. Com a AM Living, a empresa familiar foi além da sua estimada coleção *Classic Collection* e expandiu o seu portfólio, incluindo mobiliário Contemporâneo, carpintaria feita à medida e mobiliário de exterior.

Ao ultrapassar continuamente os limites e explorar novas fronteiras do design, a AM Furniture Group solidificou a sua posição como líder inovador e criador de tendências do setor do mobiliário.

Durante os seus 62 anos de existência AM Furniture Group alcançou um sucesso notável, que procura sempre superar. O “segredo” deste sucesso, é o genuíno cuidado com as parcerias, colocando as pessoas na linha da frente e promovendo uma cultura de excelência de serviço. Ao dar prioridade a relações significativas e ao prestar consistentemente um serviço excepcional, a AM Furniture Group construiu uma reputação que vai para além do fabrico de mobiliário.

### **3.1.1 Missão**

A AM Furniture Group acredita no poder da colaboração e do trabalho árduo. Devido às suas humildes raízes, a empresa continua a identificar-se uma empresa familiar, ou seja, revê-se como uma família que serve outras famílias através o fornecimento produtos cuidadosamente produzidos e de alta qualidade que transportam uma parte da história do grupo. De acordo com a administração da empresa, esta visa fabricar elegância que se destina a ser vivida. O objetivo do negócio é deixar em cada produto uma parte da família que compõe toda a equipa do grupo, fabricando não só peças de mobiliário, mas obras de arte que devem ser expostas, usadas e passadas de geração em geração. Com o slogan “*Furniture from the heart*” a empresa procura demonstrar o seu *savoir-faire* em tudo o que produz.

### **3.1.2 Valores**

A clara definição dos valores das empresas é irrefutavelmente importante, uma vez que estes são os princípios orientadores que definem a forma como a marca se comporta e toma decisões.

A qualidade do serviço prestado é o primeiro valor apresentado pela marca. Tendo em conta que é uma empresa em que os clientes são a prioridade e, não são vistos apenas como um meio para atingir um objetivo economicamente motivado, a prestação de um serviço de qualidade é imperativa. A acessibilidade, o esforço e a dedicação são adjetivos que a empresa procura que sejam utilizados na sua descrição e, por isso compromete-se a servir os seus clientes, sempre, da melhor forma possível.

A autenticidade é o segundo valor mencionado. Considerando as origens da empresa, em 1962, quando era possível personalizar todas as peças, a empresa reconhece este valor

não só como fundamental, mas também como uma mais-valia, daí, manter o mesmo até hoje. Contudo empresa procura sempre encontrar novos desafios e oportunidades sem nunca descurar a sua autenticidade. Um exemplo deste valor, é a produção de artigos para outras marcas (área de negócios Private Label) sem nunca descurar a qualidade que é associada à empresa.

O trabalhar da madeira é uma das grandes paixões dos artesãos e da administração da empresa. Este valor assiste-se diariamente no chão fabril da AM Furniture Group onde todos os colaboradores, independentemente do seu posto de trabalho, se fascinam com as verdadeiras obras de arte produzidas. Como entusiastas do trabalho da madeira, o artesanato é outro dos valores da empresa. A marca AM Living, demonstra o quão especialista é a AM Furniture Group em esculpir, polir e transformar a madeira em peças tão bonitas quanto funcionais. Os artesãos, desde entalhadores a polidores, são verdadeiros artistas que utilizam os seus conhecimentos e técnicas ancestrais, aliadas com as tecnologias de ponta para criar peças únicas que transportam um pedaço da história da empresa.

Fortemente motivado pelo posicionamento da empresa no que diz respeito ao seu público-alvo (*luxury* e *ultra-luxury*), a empresa está empenhada a fornecer aos seus clientes a mais alta qualidade produtiva. Ainda que tenha inúmeros certificados de qualidade, o que a distingue é a sua dedicação à consistência. Todos os produtos criados são feitos com os mesmos padrões e atenção ao detalhe, resultando numa peça de alta qualidade que é simultaneamente intemporal e duradoura.

O crescimento sustentável e a sustentabilidade são ainda dois dos principais valores da empresa, assim como a elegância intemporal. A empresa dedica-se há mais de 62 anos à criação e produtos clássicos que podem ser passados de geração em geração. O design intemporal, a qualidade produtiva e a qualidade dos materiais, que são cuidadosamente selecionados, proporcionam uma irrefutável durabilidade aos produtos. Contudo, o foco na sustentabilidade estende-se para além do mobiliário. É, também, dada prioridade à criação de empregos duradouros e são apoiadas práticas de emprego sustentáveis, através do fomento do bem-estar físico e mental dos funcionários, preocupação com a responsabilidade ambiental e, também social.

As práticas de sustentabilidade ambiental estão também enraizadas na empresa. Com a certificação ambiental, a empresa garante que as matérias-primas que utiliza nos produtos provêm de fontes geridas de forma responsável. Em adição, nas instalações da empresa,

foi adotada uma política de redução, reutilização, reparação e reciclagem, assim como outras práticas ecológicas, de modo a contribuir para um futuro mais sustentável.

### **3.1.3 Marca comercial: AM Living**

A AM Living é a marca criada pela AM Furniture Group, onde a empresa demonstra as suas capacidades produtivas, apresentando uma panóplia de produtos, desde mobiliário clássico, ao contemporâneo e, também incluindo mobiliário feito por medidas. A coleção *Classic* da AM Living evoca a essência das suas origens humildes, celebrando a paixão da marca por transformar a madeira em obras de arte. Através da incorporação de técnicas tradicionais e aliando as mesmas à tecnologia de ponta da indústria da transformação da madeira, a AM apresenta verdadeiras esculturas em madeira com detalhes fenomenais e silhuetas impactantes. Cada design transmite uma sensação renascentista diferente.

Esta coleção combina na perfeição o encanto intemporal com um charme contemporâneo. No seu último catálogo, a coleção ostenta cores vivas, designs inovadores e, simultaneamente, funcionalidade prática. A sua versatilidade e adaptabilidade infundem vida e elegância a todos os espaços, oferecendo toques distintivos que garantem detalhes inquestionavelmente único aos projetos desenvolvidos pelos seus compradores.

A coleção de mobiliário contemporâneo da marca incorpora a busca incessante do AM Furniture Group pela excelência, apresentando o culminar de décadas de experiência em designs clássicos. Apresenta peças classicamente modernas que encapsulam a essência da herança intemporal da marca.

Para além de criar ambientes intemporais e convidativos, esta coleção oferece soluções de conforto elevado, ideais para projetos e famílias requintados.

Com a *Contemporary Collection*, da AM Living, a casa dos seus clientes torna-se um santuário, estabelecendo uma ligação harmoniosa entre o seu espaço de vida e o mundo natural. Ao fundir na perfeição o interior com o exterior, a marca procurou criar um ambiente tranquilo e sereno, promovendo o relaxamento e fomentando o bem-estar - um convite profundo para abraçar um estilo de vida mais saudável rodeado de peças de mobiliário verdadeiramente especiais.

A coleção de peças feitas por medida da AM Living (*Tailor Made Collection*) foi concebida para dar vida aos sonhos de quem as compra. Abrangendo uma gama diversificada de estilos, desde o clássico ao contemporâneo e aos designs minimalistas, esta coleção de peças (armários, enotecas e móveis de casa de banho) feitas por medida

oferece peças totalmente personalizáveis que se adaptam harmoniosamente ao espaço disponível e duram uma vida inteira.

Quer se trate de um roupeiro embutido, de uma cozinha, de uma adega ou de uma casa de banho, estas peças são cuidadosamente criadas para uma integração perfeita. Com o objetivo de melhorar a experiência humana, cada design é meticulosamente concebido para se adaptar aos espaços familiares, simplificando a vida quotidiana.

Enraizada na busca da harmonia com a natureza, a coleção de exterior da AM Living, intitulada de *Outdoor Collection*, personifica o relaxamento e o conforto sem esforço. Fabricada em madeira maciça de Iroko, cada design é um testemunho da beleza inerente da natureza, celebrando a madeira como uma entidade viva.

Abrangendo uma vasta gama de artigos, desde conjuntos de refeições ao ar livre a áreas de estar acolhedoras com sofás e maples individuais, assim como mobiliário para a piscina, a coleção Outdoor da AM Living capta a essência da vida lenta e estabelece uma ligação genuína com o ambiente que a rodeia.

Quer se trate de um retiro numa ilha idílica ou de um ambiente rural sereno, esta coleção ilustra vividamente os conceitos de liberdade e vida saudável.

### **3.2 Estratégia de entrada em mercados internacionais**

Nos primeiros anos da empresa, esta via o mercado nacional como o principal mercado para o escoamento dos produtos industrializados

Atualmente o mercado nacional tem um peso pouco significativo para o volume de vendas da empresa. Os EUA são o mercado para onde a empresa mais exporta e, os seus produtos que já se encontram disponíveis em mais de 60 países.

Foi com o auxílio do seu atual CEO Mário Silva que a empresa começou a dar os seus primeiros passos significativos no mercado internacional. O mercado espanhol foi o primeiro mercado-alvo do processo de internacionalização da empresa devido à sua proximidade geográfica e, também, devido à adequação do produto da AM Furniture Group às necessidades deste mercado

A AM Furniture Group ou “Armando Ferreira da Silva e Filhos Lda.” teve, desde os seus primórdios uma irrefutável qualidade produtiva que era reconhecida pelos seus clientes

(B2B) e foi este facto que proporcionou o rápido crescimento e difusão dos produtos da empresa.

Recentemente, a empresa tem vindo a notar uma diferença no tipo de cliente pela qual é abordada e, tem também identificado novas áreas de negócio para as quais está extremamente vocacionada, nomeadamente o “Private Label” (produção de artigos para clientes que desenvolvem as suas próprias linhas/marcas) e o “Contract” (produção de artigos para hotéis de alta gama). Clientes como David Linley, Roche Bobois, Four Seasons e Harrods, fazem parte da carteira da empresa.

Foi no ano de 2021 que a empresa decidiu apostar numa nova marca, a “AM Living” que surge como uma compilação de todo o *know-how* que a empresa acumulou ao longo dos atuais 62 anos de existência. Esta marca conta com artigos de mobiliário clássico, fortemente inspirado no estilo clássico francês (Classic Collection), de mobiliário feito por medida (Tailor Made Collection), mobiliário contemporâneo (Contemporary Collection) e mobiliário de exterior (Outdoor Collection).

A curto prazo, a empresa planeia aumentar a sua estrutura produtiva, através da conclusão do empreendimento de expansão que começou em 2022. Será ainda efetuada a aquisição de mais equipamentos tecnológicos de produção (CNC) assim como a implementação de um novo sistema de gestão industrial, de forma a tornar a sua produção o mais eficiente e *lean* possível.

A médio e longo prazo, a empresa planeia entrar nos mercados dos EUA e do Reino Unido com a sua própria marca. Apesar destes serem mercados importantes para a volume de faturação da empresa, os negócios feitos são negócios de hotelaria, o que faz com que a marca AM Living tenha pouca presença nos mesmos.

<b>Principal Mercado</b>			
<b>2016</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS	ESTADOS UNIDOS	ESTADOS UNIDOS

Tabela 2– Principal Mercado AM Furniture Group.

Fonte: AM Furniture Group

Ainda que os EUA tenham sido o principal mercado para onde a AM Furniture Group escoia a sua produção a mesma considera ainda que o nome da sua marca (AM Living) ainda não está devidamente cimentado no mercado, uma vez que as vendas feitas para este mercado são essencialmente da área de negócios *Contract*, através dos quais não é divulgada a empresa produtora. Como estratégia de entrada neste mercado, a empresa visa participar em importantes feiras de mobiliário internacionais em zonas estratégicas do mercado, nomeadamente Nova Iorque e Miami assim como colaborar com designers ou *flagship stores*.

A dinâmica assistida no volume de faturação destes mercados demonstra que a empresa o está a conseguir fazer com bastante sucesso, uma vez que, existe um crescimento constante das vendas de produtos da marca AM Living. Desde 2016 até 2023 o aumento das vendas nos mercados-alvo da empresa é irrefutável e, é segura a afirmação que, 2024 já ultrapassou o volume de vendas do ano de 2023 de produtos AM Living para estes mercados. É importante ainda realçar que ainda que a empresa procure entrar nestes novos mercados, continua a existir um trabalho de prospeção de novos clientes em mercados existentes. Esta prospeção abrange quer o mercado internacional, quer zonas promissoras do mercado nacional.

### **3.3 Análise dos dados**

Os dados recolhidos através das entrevistas revelam vários aspetos importantes sobre a forma como a AM Furniture Group cria valor com os seus clientes, assim como valiosas informações sobre a forma como se relaciona com os seus clientes. Os dados foram analisados através da utilização do software “Word”, através do qual se procurou identificar quais os elementos em comum identificados pelos entrevistados, assim como os contrastantes. A título de exemplo, um dos aspeto que todos os entrevistados apontaram, prende-se com a importância da colaboração para gerar valor adicionado, especialmente quando se trata de inovação e personalização de produtos. Em particular, três dos entrevistados mencionam que procuram estabelecer parcerias estratégicas com empresas que consigam desenvolver soluções exclusivas que não apenas reforçam a sua identidade de marca, mas também garantem um diferencial competitivo no mercado. A procura pelos elementos comuns e contrastantes teve como objetivo a compreensão do

padrões e divergências nos temas abordados. Para esta compreensão, o processo de análise foi iniciado através da organização das entrevistas por tópicos, extraindo as ideias principais e agrupando as respostas, opiniões, experiências pessoais e valores mencionados. Esta informação foi estruturada num documento independente da dissertação, de forma a facilitar a visualização das semelhanças e diferenças. Posteriormente, existiu uma análise comparativa das respostas, observando os elementos recorrentes, os contrastes e eventuais contradições. Esta abordagem permitiu identificar pontos comuns, indicativos de visões ou experiências partilhadas, bem como variações que sugerem a influência de fatores contextuais ou individuais específicos. Os contrastes encontrados revelaram-se, assim, cruciais para captar a complexidade do tema em análise, evidenciando como diferentes fatores podem influenciar as respostas dos participantes.

Por fim, procedi à síntese das conclusões, salientando os temas principais e refletindo sobre o modo como os elementos comuns e divergentes respondem aos objetivos da investigação.

### **3.4 Análise da criação de valor da empresa**

As práticas de criação de valor da empresa AM Furniture são fortemente motivadas pela satisfação do cliente. A empresa envolve-se com os clientes principalmente através da escuta ativa, identificando as suas necessidades e incorporando os seus pedidos e *inputs* no desenvolvimento de novos produtos. Embora os clientes não participem diretamente no processo de criação de produtos de forma conceptual, nem durante a produção dos mesmos, a empresa presta atenção às tendências do mercado e às expectativas dos consumidores e cria um "casamento" entre aquilo que o mercado pede e a oferta da empresa.

A AM Furniture utiliza métricas de satisfação do cliente, como a análise de pedidos de assistência e reclamação, para monitorizar a qualidade dos seus produtos e serviços. Isto reflete uma prática de preocupação com a melhoria contínua dos seus produtos e serviços, onde as reclamações são analisadas para identificar a origem dos problemas e encontrar soluções adequadas. A empresa também tem explorado outras formas de recolher feedback dos clientes, como o uso de questionários e links de opinião nas assinaturas de e-mail dos gestores de clientes e projeto, embora reconheça que essa abordagem nem

sempre gera muitas respostas, uma vez que os clientes se demonstram pouco predispostos a responder a este tipo de questionários.

Outras práticas da empresa para a criação de valor incluem a adaptação dos produtos aos estilos de vida e às mudanças de hábitos dos consumidores. Um exemplo deste facto é o reconhecimento por parte da empresa que, os seus clientes, particularmente influenciados pela pandemia, procuraram mais o conforto e funcionalidade das suas casas e, não apenas o design elegante e intemporal que anteriormente era o ponto fulcral da procura. Reconhecendo isto, a empresa procurou ajustar os seus produtos a estas tendências emergentes e investiu em parcerias estratégicas, como a colaboração com designers, para continuar a inovar e diferenciar os seus produtos.

Recentemente, a AM Furniture dado bastante importância à criação de valor com os seus clientes, permitindo que sugestões específicas influenciem o desenvolvimento de novos produtos. Exemplos disso incluem o desenvolvimento de adegas e cozinhas, que surgiram de *inputs* de clientes e evoluíram para novos segmentos importantes de faturação para a empresa. Essas práticas refletem uma estratégia de criação de valor orientada para o cliente, através da personalização e da inovação contínua com base no feedback recebido.

### **3.5 Discussão de resultados**

De acordo com os entrevistados, a personalização, a capacidade de resposta e o desenvolvimento de novos materiais e tecnologias que a empresa permite aos seus clientes, são vistos como fatores essenciais para o estabelecimento de uma colaboração furtiva para ambas as partes. Estas práticas resultam na produção de artigos únicos, que não só atendem, mas superam as expectativas dos clientes, fortalecendo assim a relação entre as partes. Dos entrevistados, cinco, mencionam que para o seu processo de criação de valor, procuram empresas que consigam fornecer produtos desenhados por eles mesmos ou por designers subcontratados.

O entrevistado 4 indica :

“Valorizo mais os fornecedores que podem fazer as peças que eu desenho, porque assim consigo ter um artigo diferente da competição”.

Este facto demonstra a capacidade de personalização do produto e a versatilidade produtiva da empresa com quem estão a trabalhar.

A criação de valor é, portanto, identificada como um processo contínuo que exige investimento em parcerias a longo prazo. Relações duradouras com fornecedores trazem

benefícios como a confiança mútua e a garantia de qualidade, permitindo às empresas focarem-se no desenvolvimento de novos produtos e acabamentos. Esta confiança é construída ao longo do tempo, sendo sustentada por uma comunicação regular e eficaz, que facilita o alinhamento entre as partes e minimiza erros e mal-entendidos, assim como promove um ambiente de colaboração para a resolução dos mencionados erros, caso estes existam.

Em adição, foram identificados vários desafios ao processo de cocriação de valor. Alinhar as expectativas e objetivos dos clientes e da empresa fornecedora é identificado como um obstáculo à cocriação de valor, especialmente quando cada parte tem prioridades diferentes. O entrevistado 3 refere:

“Por vezes é difícil chegar ao objetivo final que temos com um projeto, uma vez que o objetivo de muitas empresas é apenas produzir o que é mais fácil. Artigos feitos em materiais pré-compostos e fáceis de trabalhar. Este não é o nosso objetivo e, notamos dificuldade em encontrar quem tenha o nosso objetivo, que é criar peças especiais”.

No entanto, estratégias como a comunicação clara e a definição de metas desde o início ajudam a superar estes obstáculos. Outro desafio apontado pelos entrevistados é a resistência dos fornecedores em saírem da sua zona de conforto. O entrevistado 5 indica:

“Gosto muito de trabalhar com a AM porque sei que vos posso apresentar qualquer desafio que procuram sempre responder ao objetivo final”.

Apesar da empresa em análise ser uma exceção, os entrevistados indicam que as empresas apresentam uma grande aversão à inovação e/ou personalização dos produtos. Para contornar esta dificuldade, as empresas tendem a propor ideias bem fundamentadas e facilitar o processo de adaptação dos fornecedores às novas exigências dos mercados.

Além do mencionado anteriormente, a evolução das estratégias de colaboração ao longo do tempo também foi um ponto recorrente nas entrevistas. Muitas empresas relataram uma transição de uma abordagem puramente transacional para uma parceria mais estratégica, onde ambas as partes beneficiam de inovações e crescimento conjunto. O entrevistado 1 refere:

“ Antigamente, fazíamos milhares de quilómetros para irmos às feiras ver as peças de mobiliário e comprávamos, na hora, tudo o que vissemos que tinha qualidade, porque sabíamos que íamos vender tudo. Os clientes de agora não procuram tudo igual, procuram algo diferente, inovador”.

Embora as ferramentas digitais tenham facilitado a comunicação e aumentado a transparência, o contacto pessoal e as reuniões presenciais continuam a ser essenciais para o desenvolvimento de confiança e uma colaboração eficaz. A cocriação de valor entre empresas e fornecedores depende de uma forte parceria baseada em confiança, inovação e uma comunicação eficiente. Embora existam desafios, as empresas que conseguem superá-los obtêm benefícios significativos, como a criação de produtos exclusivos, maior fidelidade dos clientes e um fortalecimento da sua identidade de marca.

A criação de valor ao nível dos relacionamentos tem gerado resultados significativos para a empresa AM Furniture Group. A colaboração com fornecedores e clientes permite a criação de produtos inovadores e personalizados, o que diferencia a empresa no mercado. A Chief of Business Development, durante a sua entrevista, menciona:

“Um ótimo exemplo desta criação de valor com os clientes foram as *wine cellars*, um cliente da empresa, num momento de lazer, fez um breve comentário sobre o tipo de clientes que a empresa tem como cliente-alvo serem, normalmente, apreciadores de vinhos e que as nossas modulares, quando adaptadas poderiam ser lindíssimas modulares. O facto é que lançamos a coleção Tailor Made, com cozinhas, roupeiros, enotecas e móveis WC e a coleção tem sido um enorme sucesso”.

Para mais, fornecedores que trazem novas tecnologias e materiais, que ajudam a empresa a criar produtos únicos e de alta qualidade. Este tipo de parceria não apenas fortalece a oferta da empresa, mas também aumenta a sua competitividade, uma vez que permite apresentar produtos que não têm concorrência direta, consolidando a marca no setor.

As relações duradouras com fornecedores também são um pilar fundamental para a criação de valor. A confiança estabelecida nessas parcerias assegura que a empresa receba produtos de alta qualidade, no prazo acordado, o que otimiza a eficiência operacional. Esse nível de confiança permite que a empresa invista mais tempo no desenvolvimento de novos designs e soluções, uma vez que a parte operacional se torna mais confiável e

previsível. A criação de valor com fornecedores é reforçada pelo acesso a uma rede de artesãos e especialistas locais, algo que só é possível graças às parcerias de longo prazo. A criação de valor com os clientes baseia-se no feedback contínuo que a empresa recolhe ao longo do tempo. Embora os clientes não estejam diretamente envolvidos no processo de criação de produtos desde o início, as suas opiniões influenciam fortemente o desenvolvimento de novas soluções e ajustes necessários. O acompanhamento da satisfação do cliente, através de questionários e índices, permite que a empresa faça correções rápidas e melhore a sua oferta de acordo com as necessidades detetadas, o que contribui para uma maior fidelização e satisfação dos clientes, reforçando a sua lealdade e criando uma relação de confiança mútua.

A nível internacional, a cocriação de valor também se revela uma estratégia eficaz. A colaboração com parceiros e fornecedores locais em mercados estrangeiros permite à empresa adaptar-se melhor às exigências específicas de cada mercado e reduzir os riscos associados à expansão internacional. As parcerias proporcionam um alinhamento estratégico mais forte, permitindo à empresa responder de forma mais ágil às demandas do mercado, enquanto se beneficia da expertise local.

Em suma, os resultados obtidos pela empresa através da cocriação de valor demonstram uma clara vantagem competitiva. As parcerias com fornecedores geram inovação e personalização, enquanto o envolvimento contínuo com os clientes fortalece o desenvolvimento de produtos mais ajustados às suas necessidades. Estes relacionamentos criam uma rede de valor que impulsiona o sucesso da empresa, tanto no mercado local como internacional.

### **3.5.1 Dinâmicas de Negociação e Interação Empresariais**

A avaliação dos resultados obtidos pela AM Furniture Group nos mercados externos revela um processo de crescimento estratégico, centrado na criação de valor por meio de parcerias sólidas e inovação contínua. O estudo de caso, que analisa as suas práticas de cocriação de valor, enfatiza a importância dos relacionamentos empresariais como pilares para a competitividade e expansão internacional.

A empresa em análise adota uma abordagem de colaboração próxima com os seus clientes, procurando adaptar-se às necessidades específicas de cada mercado. Esta cocriação é evidenciada em colaborações que geram novos designs e produtos personalizados, o que não só aumenta a satisfação dos clientes, mas também diferencia a

marca no segmento de mobiliário de luxo. A empresa consegue, por exemplo, desenvolver produtos inovadores como acabamentos especiais e coleções exclusivas, o que permite estabelecer uma vantagem competitiva nos mercados internacionais.

A estratégia de entrada em mercados internacionais está fortemente ligada ao estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, que facilitam a adaptação aos diferentes contextos culturais e comerciais. Esses vínculos são fundamentais para a AM Furniture, permitindo o desenvolvimento de redes de contatos que potencializam as oportunidades de negócio e garantem uma resposta mais rápida às exigências do mercado. A confiança mútua com os clientes é um dos elementos-chave desta estratégia, proporcionando uma maior estabilidade e consistência aos processos de produção e inovação.

Contudo, o processo de expansão da AM Furniture também enfrenta desafios, como a superação barreiras culturais e de comunicação. A empresa reconhece a importância de ter uma equipa comercial culta e dotada de capacidades linguísticas para conseguir chegar aos seus clientes-alvo e, conseguir transmitir os altos padrões de qualidade da marca e dos seus produtos. Além disso, a adaptação dos produtos aos mercados é mencionada como uma forma de fomentar as vendas, uma vez que, a empresa passa a apresentar um produto, inovador, de qualidade e adaptado ao mercado onde se, otimizando os resultados alcançados nos mercados internacionais. Um ótimo exemplo disto, é a enorme quantidade de vendas da linha Gala no mercado espanhol, uma vez que a linha tem uma enorme inspiração espanhola, assim como o sucesso da coleção Contemporary no UK, devido ao uso de materiais e designs muito alinhados ao gosto britânico.

Os resultados positivos nos mercados externos, como o crescimento nas vendas e o reconhecimento da marca em eventos internacionais, demonstram a eficácia das estratégias adotadas. A participação em feiras e eventos de design, por exemplo, não só promove os produtos, mas também serve como uma ferramenta de feedback e ajuste das ofertas da empresa. A AM Furniture utiliza essas interações para ajustar suas coleções e adaptar-se melhor às preferências dos consumidores internacionais, mantendo-se relevante e inovadora no mercado global.

Em suma, a empresa tem conseguido não apenas entrar em novos mercados, mas também consolidar a sua posição através de uma oferta diferenciada e de um foco constante na qualidade e na satisfação dos clientes. A aposta em uma gestão de relacionamento próximo com os parceiros e em práticas de inovação contínua tem sido determinante para

o fortalecimento da sua marca e para a manutenção de um crescimento sustentável fora de Portugal.

### 3.5.2 Estratégias de relacionamento

De acordo com os dados recolhidos através das entrevistas, é evidente que as estratégias de relacionamento adotadas pela AM Furniture, centram-se na construção de parcerias duradouras e na proximidade com os clientes, o que reflete a importância estratégica que a empresa atribui às relações B2B internacionais.

Primeiramente, a empresa valoriza a escuta ativa dos seus clientes, procurando compreender as suas necessidades e adaptar a oferta em função dessas expectativas. Isso é feito tanto através de interações diretas, como reuniões e visitas aos mercados, quanto por meio de análise de dados sobre a satisfação dos clientes, usando métricas como reclamações e assistências para identificar áreas de melhoria.

A personalização dos produtos surge, também, como uma das principais formas de cocriação de valor e fortalecimento das relações. A empresa oferece soluções personalizadas, ajustadas às preferências e expectativas específicas dos clientes. Este foco da empresa é evidente em casos como o desenvolvimento de adegas e cozinhas, que foram sugeridos por clientes e se transformaram em produtos com um valor de venda anual significativo para a empresa.

A AM Furniture aposta ainda numa proximidade contínua com os seus clientes, mesmo com o declínio de métodos tradicionais, como feiras, a empresa continua a visar manter o ambiente de proximidade e colaboração que até agora valorizou. A empresa tenta compensar a menor participação em feiras através de visitas diretas aos mercados, incentivando os clientes a visitarem as suas instalações e mantendo um contacto pessoal e direto, o que é considerado essencial para os negócios de luxo e *high-end*. A parceria com *flagship stores* também é uma estratégia futura para aumentar a visibilidade da marca e fortalecer os laços com os clientes em mercados estratégicos.

Outra estratégia importante é o desenvolvimento de parcerias com designers e outros profissionais influentes no mercado, como forma de inovar e criar produtos diferentes, ajustados às tendências dos mercados e às exigências dos consumidores. Esta abordagem de colaboração é vista como uma forma de consolidar a marca e garantir a satisfação dos clientes através da oferta de produtos únicos e de qualidade.

Em suma, as estratégias de relacionamento da AM Furniture focam-se em estabelecer uma comunicação aberta e frequente, personalizar as ofertas de acordo com as necessidades do cliente e desenvolver parcerias estratégicas que ajudem a empresa a inovar e a fortalecer a sua presença em mercados internacionais.

## **CAPÍTULO IV– CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

---

## 4.1 Conclusões

O estudo sobre a criação de valor nos relacionamentos B2B internacionais revela a importância estratégica das parcerias entre empresas e seus clientes no contexto de internacionalização e competitividade. As conclusões apontam que as empresas que investem em parcerias estratégicas e constroem relações de confiança com seus stakeholders alcançam vantagens competitivas mais duradouras. Este tipo de colaboração contínua é essencial para a cocriação de valor, principalmente nos mercados industriais, onde a inovação, a personalização e a adaptação cultural têm um papel crucial. A análise qualitativa das entrevistas demonstrou que o envolvimento dos clientes no desenvolvimento de produtos (ainda que apenas para os projetos do cliente e não para o catálogo da marca comercial) potencia a inovação e ajusta melhor as ofertas às suas necessidades, destacando que a cocriação de valor vai além da empresa, sendo um processo colaborativo que exige comunicação constante e compreensão profunda das expectativas dos clientes.

Outro ponto essencial é a evolução das relações B2B. Estas estão a deixar de ter apenas uma abordagem transacionais para modelos mais colaborativos, baseados em parcerias de longo prazo sustentadas por comunicação eficaz e alinhamento de expectativas. A adaptação a diferentes culturas e mercados internacionais foi identificada como uma vantagem competitiva significativa, especialmente em setores onde a exclusividade e a qualidade são elementos importantes, como o mercado de mobiliário de luxo. Contudo, o estudo também reconhece desafios na cocriação de valor, como a dificuldade de alinhar prioridades entre empresas e fornecedores e a resistência à inovação em alguns casos.

Além disso, foi concluído que a rápida evolução tecnológica e o uso crescente de soluções digitais no B2B impõem novos desafios à criação de valor, com mudanças constantes na definição do que é considerado valioso, especialmente em setores com forte inovação tecnológica. Diferenças regulatórias entre países, como as normas de proteção de dados e acordos comerciais, complicam a generalização das estratégias de criação de valor. Ainda, fatores externos, como crises econômicas, sanitárias, mudanças climáticas e instabilidade política, impactam significativamente as dinâmicas de relacionamento, adicionando complexidade à previsão de valor em contextos internacionais.

Por fim, o estudo reconhece que os relacionamentos industriais B2B, especialmente no contexto internacional, evoluem ao longo do tempo e muitas vezes envolvem processos decisórios longos e múltiplas partes interessadas, dificultando a captura de todos os benefícios e desafios em uma única análise. Embora os resultados forneçam insights valiosos para gestores que procuram expandir operações globalmente, a capacidade de generalizar as conclusões é limitada, uma vez que os mercados industriais variam amplamente em termos de setor, tecnologia e escala.

## **4.2 Limitações**

Tal como todos os estudos/artigos, o estudo desenvolvido sobre o tema “Criação de valor ao nível dos relacionamentos com os clientes industriais (B2B) internacionais” enfrenta várias limitações que devem ser consideradas. Desde logo, é evidente a complexidade dos relacionamentos B2B, especialmente no contexto internacional. Estes relacionamentos envolvem múltiplos fatores, como a cultura, a economia, a regulamentação e inovações tecnológicas, tornando difícil captar todas as nuances e especificidades que influenciam a criação de valor. Além disso, tal como foi apresentado, os conceitos de "valor" e “criação de valor” são subjetivos e podem variar consoante os teorizadores. Aquilo que uma empresa considera como valor pode não coincidir com a perceção do cliente, tornando a medição desta variável um desafio. O valor pode ser avaliado tanto em termos financeiros como em aspetos mais inquantificáveis, como confiança ou inovação.

Outro desafio significativo prende-se com a diversidade cultural e geográfica. Diferentes culturas têm expectativas variadas sobre o que constitui um bom relacionamento comercial. Para alguns, um bom serviço no momento de compra e entrega do produto ou prestação de serviço é suficiente, no entanto, para outros, é espectável que as empresas deem seguimento após a compra. Este facto pode influenciar profundamente a forma como o valor é criado e percebido. A familiaridade com essas diferenças culturais é essencial para uma análise aprofundada, mas, ao mesmo tempo, pode ser uma limitação significativa. Além disto, o acesso a dados relevantes para estudar relações B2B pode ser difícil, já que as empresas podem não estar dispostas a partilhar informações confidenciais ou estratégicas sobre os seus clientes internacionais. A dependência de dados secundários pode limitar a validade dos resultados.

### 4.3 Investigação Futura

As recomendações para pesquisas futuras incluem diversas abordagens que podem expandir e aprofundar o conhecimento sobre a criação de valor nas relações B2B internacionais. Seria interessante explorar diferentes contextos industriais e geográficos. Como os resultados obtidos no estudo estão focados num setor, contexto geográfico e empresa específica, investigar outros setores, como tecnologia, automóvel ou serviços financeiros, e regiões com diferentes realidades culturais, económicas e regulatórias permitiria testar a aplicabilidade e a robustez dos conceitos de criação e cocriação de valor. A diversificação geográfica e setorial ajudaria a compreender melhor as variações no processo de criação de valor em diferentes ambientes empresariais e económicos diferentes e geraria teorias que poderiam ser aplicáveis a uma maior diversidade de empresas.

Outra área importante para futuras investigações é o impacto das tecnologias emergentes na criação de valor, um tema que se torna cada vez mais relevante no cenário empresarial global. Estudos que explorem como estas inovações tecnológicas estão a influenciar o processo de cocriação de valor e a relação entre empresas e os seus clientes e fornecedores trariam um novo entendimento sobre as oportunidades e desafios que a tecnologia oferece nestes setores.

Também seria interessante a inclusão de uma análise quantitativa complementar em futuras pesquisas. Embora o estudo atual tenha uma base qualitativa sólida, a utilização de metodologias quantitativas, como inquéritos amplos, estudos de caso com modelagem econométrica ou análises estatísticas mais detalhadas, poderiam oferecer uma medição mais precisa dos fatores que influenciam a criação de valor e a sua correlação com o desempenho empresarial.

A abordagem quantitativa permitiria, por exemplo, identificar quais variáveis têm maior impacto na satisfação do cliente ou na eficiência dos processos de inovação colaborativa. Um outro aspeto relevante a ser explorado em futuras investigações é a resistência à inovação por parte dos fornecedores, um dos desafios mencionados na tese aquando da análise de discussão os resultados obtidos através das entrevistas. Estudar como as empresas podem superar esta resistência, através de estratégias de gestão que promovam a adaptação e a aceitação de novas soluções tecnológicas e organizacionais, pode trazer contribuições valiosas para melhorar o processo de cocriação de valor. A resistência à mudança é um problema comum em muitos setores, e compreender as causas dessa

resistência e as formas de mitigá-la pode ser crucial para garantir que as inovações sejam adotadas de maneira eficaz.

Em suma, as recomendações sugerem que futuras pesquisas podem não só ampliar o campo de estudo para diferentes contextos e abordagens, como também fornecer percepções mais específicas e aplicáveis às necessidades atuais e futuras das empresas que atuam no mercado global, especialmente no contexto da crescente digitalização e inovação tecnológica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73, 383–406.
- Cates, T. (2024, October 22). 4 types of B2B relationships. Encompass-CX. <https://www.encompass-cx.com/4-types-of-b2b-relationships>
- Chang, H. H., Fang, W. P., & Wong, H. K. (2013). The effects of Customer Relationship Management Relational Information Processes on customer-based performance. *Decision Support Systems*, 146–159.
- Chang, W. S., & Hsieh, J. J. (2011). Intellectual Capital and Value Creation-Is Innovation capital a missing link? *International Journal of Business and Management*, 6(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n2p3>
- Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working consumers: The next step in marketing theory? *Marketing Theory*, 9(3), 315–339.
- De Luca Sant'ana Ribeiro, T., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & De Lamônica Freire, O. B. (n.d.). Value co-creation in tourism and hospitality: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(6), 985–999. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>
- Dieffenbacher, S. (2024, March 3). Value Creation Definition, Model, and Examples in Business. *Digital Leadership*. [https://digitalleadership.com/blog/value-creation/#What\\_is\\_Value\\_Creation\\_Value\\_Creation\\_Definition](https://digitalleadership.com/blog/value-creation/#What_is_Value_Creation_Value_Creation_Definition)
- Frio, S. R., & Brasil, S. V. (2014). Customer value co-creation behavior as a preceding of satisfaction and loyalty. *REGE - Revista de Gestão*, 23, 135–147.
- IMD Business School. (2024, October 14). From Strategy to Execution: The leader's crucial role in bridging the Dual Transformation gap. IMD Business School for Management and Leadership Courses. <https://www.imd.org/blog/marketing/value-creation-in-business/>

- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- John, S. P., & Supramaniam, S. (2023). Value co-creation research in tourism and hospitality management: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 96–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.008>
- Kaiser, K. (2009). In [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2009/2009-53.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2009/2009-53.pdf). INSEAD- The Business School For The World. [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2009/2009-53.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2009/2009-53.pdf)
- Kandampully, J. (2003). B2B relationships and networks in the Internet age. *Management Decision*, 41(5), 443–451. <https://doi.org/10.1108/00251740310479296>
- Kao, T. Y., Yang, M. H., Wu, J. T., & Cheng, Y. Y. (2016). Co-creating value with consumers through social media. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 141–151. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2014-0112>
- Kleber, D. M.-S., & Volkova, T. (2017, June). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Marketing and Branding Research*. [https://www.researchgate.net/publication/332481007\\_Value\\_Co-Creation\\_Drivers\\_and\\_Components\\_in\\_Dynamic\\_Markets](https://www.researchgate.net/publication/332481007_Value_Co-Creation_Drivers_and_Components_in_Dynamic_Markets)
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.
- Omar, N. A., Nazri, M. A., & Sidek, F. (2018). The Impact of Customer Value Co-Creation and Relationship Quality on Relationship Equity: Personality Traits as a Moderator. *Jurnal Pengurusan*, 54, 21. [https://www.researchgate.net/publication/330623331\\_The\\_Impact\\_of\\_Customer\\_Value\\_Co-Creation\\_and\\_Relationship\\_Quality\\_on\\_Relationship\\_Equity\\_Personality\\_Traits\\_as\\_a\\_Moderator/citations](https://www.researchgate.net/publication/330623331_The_Impact_of_Customer_Value_Co-Creation_and_Relationship_Quality_on_Relationship_Equity_Personality_Traits_as_a_Moderator/citations)
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2017). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Rusanen, K., Hujala, T., & Pykäläinen, J. (2024). Research approaches to sustainable forest-based value creation: A literature review. *Forest Policy and Economics*, 163, 103222. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2024.103222>
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2012.671339>
- Salazar Teixeira Júlio, M. (2022). Customer Brande Engagement e cocriação de valor: Uma perspetiva aplicada ao ensino. Instituto Português de Administração de Marketing. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41329/1/mariana\\_julio.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41329/1/mariana_julio.pdf)
- Sheth, J. N. (2019). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 87, 312–315. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>
- Walter, J. (2024, July 2). Value creation & value chain explained simply - definition and examples. BEEWATEC. In <https://www.beewatec.com/en/blog/value-creation-and-value-chain-explained-simply-definition-and-examples>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.
- Zabelavičius, T. (2024a). The features of communication in fostering trust in international business. In <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:197849345/>. Kauno technologijos universitetas. Retrieved June 8, 2024, from <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:197849345/>



## **Apêndice I – Guião da Entrevista**

### **O processo de criação de valor**

A criação de valor é o objetivo de qualquer negócio, independentemente da sua escala. É a forma que as empresas têm de se diferenciar dos seus concorrentes e assegurar o seu sucesso. De acordo com Dieffenbacher (2024), este fenómeno refere-se ao processo de gerar valor acrescentado para os stakeholders de forma que tenham retorno sobre o seu investimento inicial. Ou seja, transformar os recursos em algo com valor acrescentado. Assiste-se ao início do processo de criação de valor quando existe relação entre os interesses das empresas e os dos clientes. uma Apenas se cria valor quando se oferecerem produtos ou serviços que satisfaçam e excedam as expectativas dos consumidores.

### **Guião de Entrevista para Cliente :**

1. A sua empresa colabora habitualmente com os fornecedores no processo de criação de valor? Como? (Dieffenbacher, 2024)
2. De que forma podem os fornecedores contribuir para a cocriação de valor com a sua empresa? (Alguns exemplos de resposta, podem ser, ter um produto personalizável, ter uma boa capacidade de resposta, serem capazes de inovar) (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
3. Pode partilhar um exemplo em que a colaboração com um fornecedor levou a uma criação de valor significativa para a sua empresa? (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
4. Que dificuldades encontra ao cocriar valor com os fornecedores e como os ultrapassa? (Prahalad & Ramaswamy 2004b)
5. Quais são os principais benefícios que a sua empresa obtém de uma relação de longo prazo com os fornecedores? (Kandampully, 2003).
6. Que estratégias utiliza para manter e reforçar as relações a longo prazo com os principais fornecedores? (Ramaswamy & Ozcan, 2017).
7. Quais as práticas que se revelaram mais eficazes para garantir a criação de valor a longo prazo com os fornecedores? (Ramaswamy & Ozcan, 2017).

8. Como é que as suas estratégias de colaboração com os fornecedores evoluíram ao longo do tempo? (Ramaswamy & Ozcan, 2017).

### **Guião de Entrevista para Chief of Business Development:**

1. De que forma é que a empresa envolve os clientes no processo de criação de valor? (Dieffenbacher, 2024)
2. Que métodos ou abordagens utiliza a empresa para cocriar valor com os seus clientes? (Design colaborativo, integração de feedback dos clientes, soluções personalizadas, etc.) (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
3. Pode descrever exemplos de sucesso de cocriação de valor que a empresa assistiu? (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
4. Quais são as principais dificuldades na cocriação de valor com parceiros e clientes? (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
5. Que estratégias de relacionamento adota a empresa para trabalhar com sucesso nos mercados externos? (Kandampully, 2003).
6. Quais são os principais benefícios obtidos a partir destes relacionamentos? (Kandampully, 2003).
7. Que estratégias adota a empresa para manter e fortalecer estas relações? (Ramaswamy & Ozcan, 2017).
8. Quais são as práticas mais eficazes que a empresa adotou para garantir a criação de valor ao longo do tempo? (Ramaswamy & Ozcan, 2017).
9. Como essas estratégias têm evoluído ao longo do tempo? (Ramaswamy & Ozcan, 2017).



# Anexo I– Declaração de Aprovação para Utilização de Informações



**AM FURNITURE GROUP**  
SINCE 1962

Armando Ferreira da Silva & Filhos Lda  
NIF 503403032

## Declaração de Aprovação para Utilização de Informações

Eu, Margarida Ferreira da Silva na qualidade de Chief Of Business Development da empresa AM Furniture Group, venho por meio deste documento declarar que aprovo a utilização das informações referentes à AM Furniture Group e à marca AM Living, bem como das informações obtidas durante as entrevistas realizadas.

Estou ciente da importância dessas informações para o desenvolvimento de da Dissertação de Mestrado e autorizo o uso das mesmas conforme necessário para a execução dos objetivos propostos.

Frazão, 28 de outubro de 2024

Assinatura:   **AM FURNITURE GROUP**  
SINCE 1962

ARMANDO FERREIRA DA SILVA & FILHOS, LDA.  
RUA ADOLFO BENTES, 327 | 4595-088 FRAZÃO  
PAÇOS DE FERREIRA | PORTUGAL

info@amfurnituregroup.com  
T. +351 255 860 390



Rua Adolfo Bentes, 327  
4595-088 Frazão,  
Paços de Ferreira, Portugal