



INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA NO MERCADO PORTUGUÊS
O CASO DE UMA *JOINT VENTURE* DE UMA MULTINACIONAL COM UMA
EMPRESA PORTUGUESA

MARIA DE LURDES MAGALHÃES E BECKEN

Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – Outubro 2016

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA NO MERCADO PORTUGUÊS
O CASO DE UMA *JOINT VENTURE* DE UMA MULTINACIONAL COM UMA
EMPRESA PORTUGUESA

MARIA LURDES MAGALHÃES E BECKEN

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 dos Professor Doutores Mário Queirós e Adalmiro Pereira
Porto – Outubro 2016

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

A necessidade de fazer face às adversidades provenientes das crises cíclicas económicas, que afetam os mercados numa escala global, faz com que a internacionalização, constitua uma mais-valia ao longo do processo de sobrevivência e sustentabilidade das empresas.

O mercado Português, apesar de ter revelado um contexto desvantajoso com o aparecimento da crise em 2008, revelou também a sua atratividade para as empresas estrangeiras após essa data, pela forma como tem vindo a manifestar indicadores de recuperação que somados à sua estabilidade política, legal e à sua posição geográfica, são um polo de atração para o investimento estrangeiro.

Através de uma metodologia qualitativa, o cerne deste estudo de caso, passará por aprofundar o conhecimento dos procedimentos e processos internos, numa empresa que se especializou numa vertente do comércio retalhista direcionada para a exploração de diferentes unidades de negócio, todas elas localizadas num ambiente aeroportuário. Este tipo de negócio que decorre em território nacional, na verdade distingue-se do mercado local por ser direcionado para um público-alvo internacional, em território restrito que obedece a normas de segurança rigorosas, sob controlo e restrição alfandegária e com as transações realizadas em território considerado internacional. Por forma a obter o seu desenvolvimento sustentável, efetuou uma “*joint-venture*” com uma multinacional sediada na Suíça, mas com grande expressão do seu negócio no continente americano.

Na realização deste estudo de caso, reuniram-se informações e análises em vários departamentos da organização e das diferentes operações, que permitiram concluir quais os aspetos mais fortalecidos da sua estratégia e quais os que poderão ser alvo de melhorias. Os indicadores apontam para a existência de vertentes que poderão ser potenciadoras dos resultados financeiros que a empresa tem vindo a apresentar. O modelo de *joint venture*, revela-se assim cristalizado, como forma adotada em determinado contexto espaço-temporal. As condições sofreram alterações, pelo que seria de todo vantajoso, a sua reavaliação.

Palavras-chave: Globalização, Internacionalização; Comércio; Mercado Português; Metodologia Qualitativa;

Abstract

The need to cope with adversities due to economic cyclical crises that affect the markets on a global scale, turns internationalization into an advantage through the process of business survival and sustainability.

The Portuguese market, despite having proved a disadvantageous context with the onset of the crisis in 2008, also revealed its attractiveness to foreign companies after that period, in such a way that it has been showing recovery indicators, added to its political, legal stability, and geographical position, points to an attraction pole for foreign investment.

Through a qualitative methodology, the core of this case study will deepen the knowledge of internal procedures and processes, in a company that specializes in travel retail directed to the exploration of different business units, all located in an airport environment . This type of business taking place in the country, in fact differs from the local market, as it is directed to an international target audience in a restricted environment that meets stringent safety standards under the control and customs restrictions. The transactions are made in territory considered international. In order to achieve its sustainable development, the company carried out a "*joint venture*" with a multinational based in Switzerland, but with great expression of its business in the American continent.

In carrying out this case study, information and analysis was gathered in various departments of the organization and several operations, which allowed to conclude the most strengthened aspects of its strategy and which may be targeted for improvements.

Keywords: Globalization, Internationalization; Trade; Portuguese Market; Qualitative Methodology

“A atividade social chamada comércio, por mal vista que esteja pelos teóricos de sociedades impossíveis, é contudo um dos dois característicos distintivos das sociedades chamadas civilizadas. O outro característico distintivo é o que se denomina cultura.”

(Fernando Pessoa, em Teoria e Prática do Comércio)

Agradecimentos

Gostaria de deixar aqui o meu reconhecimento ao Eng. José Carlos Rosa, administrador delegado da DUFREY –Portugal, que fazendo justiça aos valores da empresa, representa uma organização que incentiva a melhoria contínua das competências pessoais e profissionais dos seus colaboradores. À Dra. Esmeralda Tavares, diretora de recursos humanos das LFP e ao Dr. Edgar Pereira, diretor da área financeira pela disponibilidade que sempre demonstraram; ao Diretor de Operações Sr. Karel Snijder pelo apoio incondicional e força anímica durante este processo.

O meu apreço aos Professores do Iscap com quem tive o prazer de me cruzar ao longo do meu processo académico e principalmente aos meus orientadores Professor Doutor Mário Joel Queirós e Professor Doutor Adalmiro Pereira, pela sua disponibilidade, acompanhamento e orientação no esclarecimento de dúvidas ao longo de todo este processo e no desenvolvimento das minhas ações.

À minha família: filhas Ana e Inês Castro e ao meu marido e amigo Pedro Becken por absolutamente tudo.

Aos meus colegas de trabalho por todo o apoio e companheirismo.

À minha amiga Paula Pinho, que ao longo do nosso processo académico, sempre me motivou a continuar.

E de uma forma mais geral a todos os que me são importantes.

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Índice | |
| Introdução | 1 |
| Parte I – Abordagem Teórica | 4 |
| Capítulo I..... | 4 |
| Enquadramento teórico e revisão de literatura | 4 |
| 1.1 – Definições de globalização e internacionalização..... | 4 |
| 1.2 – A internacionalização versus globalização..... | 5 |
| 1.3 - Conceito | 6 |
| 1.4- Motivos que levam à internacionalização das empresas..... | 6 |
| 1.5 -Análise dos fatores da entrada aos mercados externos | 9 |
| Capítulo II | 12 |
| Formas de entrada aos mercados externos | 12 |
| 2.1- Formas de acesso aos mercados internacionais | 13 |
| 2.2 - A abordagem a modelos que justifiquem a internacionalização..... | 15 |
| 2.3 - Elementos na Cadeia de Valor de Porter | 18 |
| Parte II – Abordagem prática | 21 |
| Capítulo III..... | 21 |
| Objeto da Investigação..... | 21 |
| 3.1 - Apresentação da Empresa em estudo..... | 22 |
| 3.1.1 - Lojas Francas de Portugal S.A..... | 22 |
| 3.1.2 – A empresa multinacional <i>Dufry</i> | 23 |
| 3.2 - Análise SWOT | 24 |
| 3.3 – Análise PESTLE | 26 |
| Capítulo IV..... | 30 |
| Metodologia | 30 |
| 4.1 - Definição do Problema | 30 |
| 4.2 - Justificação/relevância do estudo..... | 31 |
| 4.4 – Amostragem..... | 32 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 4.5 – Relevância das questões | 32 |
| 4.6- Resultados | 33 |
| Considerações finais:..... | 50 |
| Conclusão | 51 |
| Bibliografia | 53 |
| ANEXOS..... | 57 |

Índices quadros

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Motivos para a Internacionalização, formas e localização:..... | 8 |
| Quadro 2 - Determinantes do comércio internacional..... | 9 |
| Quadro 3 - Facilidade de fazer negócios..... | 10 |
| Quadro 4 - Exportação direta vs indireta..... | 12 |
| Quadro 5 - Análise SWOT..... | 25 |
| Quadro 6 - População UE vs Portugal..... | 27 |
| Quadro 7 - Resultados dos inquéritos realizados..... | 33 |
| Quadro 8: Vendas LFP 2015/2014 VS orçamento..... | 59 |
| Quadro 9: Resultados financeiros LFP 2015..... | 60 |
| Quadro 10: Indicadores financeiros da <i>Dufry</i> | 61 |

Índices quadros

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Cadeia de valor de Porter | 18 |
| Figura 2 - Presença da LFP, S.A. | 58 |
| Figura 3 – Departamentos e Organograma..... | 59 |
| Figura 4 – Print Screen da plataforma “Survey Monkey” à data de encerramento do questionário | 73 |

Índice de Abreviaturas / Siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo para Portugal

DRH – Direção dos Recursos Humanos

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

LFP – Lojas Francas de Portugal

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

TAP – Transportes Aéreos de Portugal

Introdução

Numa economia globalizada, as distâncias e fronteiras nacionais têm sido substancialmente diminuídas e a maioria dos obstáculos ao acesso ao mercado foram sendo removidos. Nos mercados globais, as empresas multinacionais são consideradas como um vetor chave através do qual a globalização ocorre e continua a evoluir. Graças à informação e às tecnologias de comunicação, as empresas continuam a organizar-se em redes transnacionais, em resposta à intensa concorrência internacional e a necessidade de interações estratégicas. (OCDE, 2005)

Segundo (Kotler, 2000), um dos grandes desafios com que as empresas se têm defrontado é o impacto causado pela globalização, pois ela oferece vários benefícios aos consumidores, porém tem destruído muitas organizações. Esta globalização se intensifica a cada dia e as empresas estão preocupadas com os concorrentes estrangeiros, pois oferecem produtos com qualidade e menor preço.

A atual situação da economia portuguesa apresenta uma conjuntura desfavorável ao investimento estrangeiro. Para este facto, contribuíram fatores internos, tais como o crescimento excessivo do consumo privado e público e debilidade competitiva de muitos segmentos do tecido empresarial, que originaram um aumento significativo do endividamento externo da economia. O forte aumento da incerteza sobre a evolução futura da economia portuguesa, que se acentuou a partir de 2009, traduziu-se numa restrição global sobre o nível de investimento e intensificou a crise cumulativa do investimento empresarial.

O estudo de caso irá ser efetuado neste contexto. Pretendemos assim abordar o fenómeno da internacionalização de uma empresa portuguesa por uma multinacional estrangeira. “No momento de entrada num país, a empresa tem um conhecimento limitado sobre as condições de atuação e os eventuais parceiros locais, sendo relativamente frequente a tomada de decisões que se revelam posteriormente, após conhecer melhor o país,

incorretas. Isso irá exigir mudanças, de modo a ajustar a forma de atuação às condições locais” (AICEP, 2013).

Quais as razões que motivam o interesse em estudar a internacionalização no mercado português?

A verificação dos motivos que levam a que seja atrativa para uma multinacional o estabelecimento de parcerias de negócio, principalmente quando a conjuntura económica portuguesa é desfavorável por diversas razões. Como resposta ao sucesso obtido, “Por vezes, os excelentes resultados obtidos vão exigir uma alteração nos modos de operação adotados, de modo a reforçar a posição da empresa face aos seus concorrentes. A opção por investimentos diretos pode resultar do sucesso da exportação e da necessidade de consolidar uma posição relevante no mercado. A presença local pode ser a única forma de responder aos desafios colocados pelos operadores locais ou por novos operadores.” (AICEP, 2013)

No que concerne à estrutura, este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento e revisão da literatura. Primordialmente procura-se rever a literatura mais relevante, no sentido de compreendermos os motivos de internacionalização das empresas e as principais formas de acesso e entrada em mercados internacionais e quais as teorias que servem de modelo às formas de internacionalização. No segundo capítulo descrevemos as formas de entrada aos mercados externos e a abordagem a modelos que validem a internacionalização.

No terceiro capítulo, é feita a abordagem às empresas Lojas Francas de Portugal S.A. e à *Dufry*. Compreende descrição das empresas, as suas origens, o seu enquadramento ambiental, análise dos fatores externos e internos, com a análise *SWOT* e *PESTLE*.

No quarto capítulo realizamos uma descrição da metodologia a ser utilizada. Começamos por apresentar as questões de pesquisa, justificando a relevância das mesmas e apresentar e justificar a metodologia utilizada. Para desenvolver este projeto, utilizamos a metodologia qualitativa, recorrendo ao método de estudo de caso. Este estudo, em concreto, engloba o estudo através de questionário. É apresentado o estudo e os resultados. De seguida procedemos a uma análise descritiva dos resultados obtidos

nos questionários no sentido de podermos delinear as respostas às questões de investigação propostas. Finalizando, são apresentadas as principais conclusões, bem como abordadas as principais limitações deste projeto.

Parte I – Abordagem Teórica

Capítulo I

Enquadramento teórico e revisão de literatura

1.1 – Definições de globalização e internacionalização

O termo " globalização " tem sido amplamente utilizado para descrever a crescente internacionalização dos mercados financeiros e dos mercados de bens e serviços. Globalização refere-se sobretudo a um processo dinâmico e multidimensional de integração económica através do qual os recursos nacionais se tornam de mobilidade internacional e por outra via, as economias nacionais se tornam cada vez mais interdependentes. (OCDE, 2005)

Segundo os autores (Lee & Maniam, 2007), a globalização é um processo desenvolvido ao longo do tempo através de inovações e avanços tecnológicos, sendo que estes visam integrar as economias mundiais predominantemente através das finanças e dos avanços do comércio. De acordo com estes dois autores, existem 4 aspetos principais a serem considerados na globalização: (1) o comércio internacional, (2) o movimento de capitais, (3) a difusão do conhecimento e da tecnologia alavancado pelo aumento rápido do consumo de internet, pela média da população e (4) os empregos nos negócios internacionais.

Considerando a perspetiva de (Trigo, Calapez, & Santos, 2009), um dos efeitos da globalização tem sido o aumento acentuado do comércio internacional. Com as comunicações e as inovações nos transportes, o comércio internacional tornou-se uma alternativa económica e viável, sendo que as empresas foram forçadas a aventurarem-se para além das fronteiras nacionais: em primeiro lugar a internacionalizarem-se e, eventualmente a globalizarem-se. Enquanto há duas décadas, o rápido movimento para a consolidação de uma nova etapa da globalização era imprevisível, verificou-se entretanto que isso tem acontecido, fruto do desenvolvimento de fatores como a política internacional, ciência e tecnologia, e, sobretudo, do aumento da prática de segurança na compra e venda através da internet. O sociólogo Zygmunt (Bauman, 1998) afirma que a globalização “divide tanto quanto une”, mas que se trata de um processo que nos afeta a todos.

Por outra via, associado ao fenómeno da globalização, existem vários estudos acerca de negócios internacionais, que abordam o processo de internacionalização das empresas. Segundo (Johanson & Vahlne, 1977), estes estudos têm indicado que este processo faz com que as empresas gradualmente aumentem o seu envolvimento internacional. Sendo que parece razoável assumir, que dentro do quadro de fatores económicos e de negócio, as características deste processo influenciam a forma e o passo da internacionalização das empresas.

A internacionalização é um processo que visa aumentar a participação em operações internacionais (S. Welch & Luostarinen, 1998), um sinónimo para a expansão geográfica das actividades económicas por parte das empresas ao longo das fronteiras de um país (Ruzzier, 2006), bem como, é a forma em que empresa está envolvida no negócio internacional. Inclui a exportação, a presença de subsidiárias estrangeiras, a partilha na detenção da propriedade de ações por estrangeiros e a nomeação de estrangeiros para a sua estrutura organizativa (Chellah, Sulaiman, & Yusoff, 2010).

A expansão geográfica é um dos caminhos mais importantes para o crescimento das empresas. É uma estratégia de crescimento particularmente importante para as PME, cujo âmbito de actividade foi geograficamente confinada (Barringer & Greening, 1998).

1.2 – A internacionalização versus globalização

Neste capítulo, será nossa intenção efetuar o ajustamento teórico da tema, estabelecendo assim a relevância da literatura, por forma a melhor se entender quais os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem e globalizarem, assim como quais os principais meios de penetração e acesso nos mercados internacionais.

A globalização, considerada por muitos como a inevitável onda do futuro, é frequentemente confundida com a internacionalização. Na verdade tratam-se de conceitos totalmente diferentes. Assim, de acordo com (Daly, 1999) a internacionalização refere-se à importância crescente do comércio internacional, relações internacionais, tratados e alianças. “Inter-nacional”, por definição, significa entre duas ou mais nações. A unidade básica continua a ser a nação, assim como as relações entre as nações tornam-se cada vez mais necessário e importante. A

globalização refere-se à integração econômica global de muitas economias anteriormente nacionais numa economia global, principalmente pelo livre comércio e livre mobilidade de capitais, mas também pela migração fácil ou descontrolada. Trata-se assim de um desvanecimento eficaz das fronteiras nacionais para fins económicos. O comércio internacional regido pela vantagem comparativa¹, torna-se no comércio inter-regional regido pela vantagem absoluta².

1.3 - Conceito

Segundo (Johanson & Vahlne, 1977) na base da pesquisa empírica, é desenvolvido um modelo do processo de internacionalização de uma empresa. Este modelo foca-se na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento acerca dos mercados e operações estrangeiras e no aumento incremental do comprometimento com os mercados estrangeiros. Em particular, a atenção é concentrada no aumento do envolvimento num país estrangeiro em particular. De acordo com (Carlson, 1974) geralmente o conhecimento é relacionado com a oferta e a procura presente e futura, com a competição e canais de distribuição, com as condições de pagamento e transferências de dinheiro e todas essas situações variam de país para país e com a passagem do tempo.

1.4- Motivos que levam à internacionalização das empresas

Vários autores têm enfatizado os benefícios da internacionalização nas empresas, o que tem provado que é por essa via, que as empresas se tornam também mais competitivas no seu próprio mercado local (Claessens & Schmukler, 2007). Embora a dimensão da empresa possa ser um constrangimento na internacionalização das PME, as mesmas têm meios para superar este obstáculo, quer através da formação de alianças que permitiriam a alavancagem de recursos, quer através da inovação, um processo habilitado pelo avanço das telecomunicações que facilita a criação de redes. Esses avanços também minimizam os custos de comunicação que têm colocado restrições à internacionalização das PME. No entanto, a literatura atual ainda reconhece que muitas PME, ainda sofrem

¹ Vantagem comparativa- cada país beneficiará com a especialização na produção e exportação dos bens que pode produzir com um custo relativamente menor; inversamente, cada país beneficiará se importar os bens que produz com um custo relativamente maior, disponível na obra “Princípios de Economia Política e Tributação” em 1817 pelo economista inglês David Ricardo (Modelo Ricardiano).

² Vantagem absoluta- para que duas nações troquem, entre si, voluntariamente bens e serviços, ambas terão de ganhar com o comércio internacional. O comércio entre dois países é baseado nas vantagens absolutas., disponível na obra de Adam Smith publicada em 1776 “A Riqueza das Nações”.

com a falta dos recursos necessários para serem bem-sucedidas no exterior, pela via da lacuna originado pela falta de pesquisa de mercados estrangeiros, adaptação de produtos e desenvolvimento de canais estrangeiros (Knight, G., 2000) (Mughant & Lloyd-Reason, 2007).

Assim, na perspectiva de (P. Ferreira, R.Serra, & R.Reis, 2011, p. 8), “a análise das estratégias de internacionalização deve contemplar o entendimento e porque é que umas vezes as empresas realizam investimento greenfield, outras aquisições, joint ventures, preferem mecanismos contratuais como o licenciamento, ou simplesmente restringir-se à exportação para um mercado recetor”. Segundo estes autores a decisão a ser tomada deverá obedecer a dois estágios. A identificação de uma oportunidade no mercado externo, levando a que se tome uma decisão de aí se localizarem. Tendo por base modos alternativos, selecionar qual o melhor para explorar essa oportunidade.

A categorização dos motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se, mais destacada, tem por base a proposta de (Dunning, 2001) construída sobre o paradigma eclético. Segundo este autor a internacionalização tem por base não só a sustentação das operações de investimento, mas também de uma forma mais genérica o modo de entrada em novos mercados. Esta categorização distingue quatro tipos diferentes de motivos:

Procura de recursos – devido ao facto de estes não existirem ou estarem disponíveis a um alto custo, no seu mercado doméstico, como por exemplo: matérias primas, recursos naturais, mão-de-obra. Neste caso o objetivo será o de localizar pelo menos uma parte da cadeia de valor no estrangeiro como forma de beneficiar de uma diminuição de custos de produção;

Procura de mercado – podendo enquadrar-se num prisma de entrada em novos mercados e alargamento da carteira de clientes, numa perspectiva de aprofundar a sua atividade em mercados já existentes, numa perspectiva de reduzir custo relacionados com a distância, e também para seguir fornecedores e clientes já instalados no mercado;

Procura de eficiência – as empresas realizam IDE como forma de obter um benefício ou redução em relação ao custo dos fatores de produção e consegue beneficiar de economias de escala, gama e diferenças nos gostos dos consumidores. Isto pode ser considerado idêntico à procura de recursos na medida em que a empresa divide a

produção de forma a beneficiar de custo de mão-de-obra mais baixos em países menos desenvolvidos;

Procura de recursos estratégicos – as empresas realizam IDE com vista a adquirir novas competências e recursos ou capacidades dinâmicas, em alternativa a se limitarem a explorar os ativos que já dispõem;

Importa notar que, embora distintas, as motivações identificadas se interligam. As decisões empresariais de internacionalização acabam por resultar, em muitos casos, de combinações de fatores e não exclusivamente de um único fator. Importa ter uma ideia clara dos objetivos que se pretende atingir, antes de decidir como se pretende consegui-los. (Peng & Meyer, 2011).

O quadro seguinte, resume as razões, os objetivos, as formas de entrada e a localização.

Quadro 1 - Motivos para a Internacionalização, formas e localização:

| Motivo | Propósito | Alternativas IDE | Determinantes da | Determinantes da |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Internacionalização | |
| Procura de mercado | Explorar o potencial de comercialização num mercado alargado no país recetor ou região envolvente | Licenciamento e exportação | Barreiras governamentais(+), custos de transporte (+), facilidade de imitação(-), facilidade de proteger com patente (varia) | |
| Procura de recursos | Aceder a certos recursos | Subcontratação internacional e comércio internacional | Especificidade dos recursos(+), incerteza (+), intangibilidade dos recursos (+), complementaridade dos recursos (+) | Custo de recurso (-), escassez de recurso (+), produtividade relativa ao recurso (+) |
| Procura de recursos estratégicos | Absorver recursos cujo acesso só é possível em proximidade e que não são passíveis de ser transferidos através de mecanismos de mercado | Alianças estratégicas como <i>Joint- Ventures</i> aquisição de empresas instaladas, contratação local de trabalhadores | Grau de rivalidade no mercado (+), grau de transferabilidade do conhecimento pelo contato direto com parceiro (-), competências da empresa (+) | Infra-estrutura básica e avançada (+), distância tecnológica entre o país de origem e o destino(+) |

Fonte: Adaptado de Franco; Rentocchini; Marzetti; 2008

1.5 -Análise dos fatores da entrada aos mercados externos

Torna-se primordial na escolha preparatória de mercados alvo, a identificação de países com mais potencial para o negócio, que se visa expandir. Não podem ser negligenciados mercados interessantes, nem ser despendido demasiado esforço na escolha de destinos que tragam pouco potencial. Assim como tem sido defendido por (Ghemawat, 2001) os mercados mantêm diferenças significativas tanto ao nível da procura como da oferta disponível.

De acordo com (AICEP, 2013), a primeira alternativa de entrada escolhida é pela via das exportações e o primeiro nível de análise deverá incidir sobre o perfil dos consumidores locais. Será facilitada a entrada em segmentos que revelem níveis de rendimento, classe social, cultura, estilo de vida, idade, género ou urbanização idênticos aos do país. Os fatores relativos à proximidade geográfica e a pertença a uma união económica e monetária também são facilitadores pela via das exportações, dado que reduzem os custos de transporte e eliminam as tarifas e o risco cambial. A proximidade linguística e a existência de laços históricos também influenciam fortemente a atratividade dos mercados.

De acordo com (Melitz), no modelo “gravitacional”, do comércio internacional, prevê que o volume de trocas entre países seja diretamente proporcional ao volume das economias e inversamente à sua distância. O quadro abaixo resume o impacto destes fatores:

Quadro 2 - Determinantes do comércio internacional

| Variáveis de distância | Alteração no Comércio Internacional (%) |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Nível de rendimentos: PIB <i>per capita</i> (aumento de 1%) | 0,7 |
| Dimensão económica: PIB (aumento de 1%) | 0,8 |
| Distância física (aumento de 1%) | - 1,1 |
| Dimensão física (aumento de 1%) | - 0,2 |
| Acesso ao oceano | 50 |
| Fronteira comum | 80 |
| Linguagem comum | 200 |
| Bloco regional de comércio comum | 330 |
| Relação histórica (ex-colónias) | 900 |
| País colonizador comum | 190 |
| Regime político comum | 300 |
| Moeda comum | 340 |

Fonte: Adaptado: (Ghemawat, 2001)

Para além da dimensão do mercado e dos fatores de proximidade, geográfica, cultural ou económica é também importante reconhecer o ambiente interno relativo à realização de negócios.

Pela pesquisa efetuada, verifica-se que existem numerosas ordenações dos países pelos mais diversos critérios no que concerne o modo de entrada em novos mercados. Se estes forem mais exigentes, em capital e risco, como o investimento direto, o (International Finance Corporation) através de dados Banco Mundial disponibiliza os seguintes dados, para um determinado conjunto de países.

Quadro 3 - Facilidade de fazer negócios

| País | Ranking da facilidade de fazer negócios | Iniciar um negócio | Lidar com alvarás de construção | Obtenção de eletricidade | Registo de propriedade | Obtenção de crédito | Proteção de investidores | Pagamento de impostos | Comércio externo | Cumprimento de contratos | Resolução de insolvência |
|------------------|-----------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|
| Portugal* | 30 | 31 | 78 | 35 | 30 | 104 | 49 | 77 | 17 | 22 | 23 |
| Espanha* | 44 | 136 | 38 | 70 | 57 | 53 | 100 | 34 | 39 | 64 | 20 |
| Grécia* | 78 | 146 | 31 | 59 | 150 | 83 | 117 | 56 | 62 | 87 | 50 |
| Reino Unido* | 7 | 19 | 20 | 62 | 73 | 1 | 10 | 16 | 14 | 21 | 8 |
| Alemanha* | 20 | 106 | 14 | 2 | 81 | 23 | 100 | 72 | 13 | 5 | 19 |
| França* | 34 | 27 | 52 | 42 | 146 | 53 | 82 | 53 | 27 | 8 | 43 |
| Itália* | 73 | 84 | 103 | 107 | 39 | 104 | 49 | 131 | 55 | 160 | 31 |
| Holanda* | 31 | 67 | 89 | 67 | 49 | 53 | 117 | 29 | 12 | 32 | 6 |
| Polónia* | 55 | 124 | 161 | 137 | 62 | 4 | 49 | 114 | 50 | 56 | 37 |
| Irlanda* | 15 | 10 | 106 | 95 | 53 | 12 | 6 | 6 | 28 | 63 | 9 |
| República Checa* | 65 | 140 | 74 | 143 | 27 | 53 | 100 | 120 | 68 | 79 | 34 |
| Hungria* | 54 | 52 | 55 | 109 | 43 | 53 | 128 | 118 | 73 | 16 | 70 |
| Rússia | 112 | 101 | 178 | 184 | 46 | 104 | 117 | 64 | 162 | 11 | 53 |
| Cabo Verde | 122 | 129 | 122 | 106 | 69 | 104 | 139 | 102 | 63 | 38 | 185 |
| Moçambique | 146 | 96 | 135 | 174 | 155 | 129 | 49 | 105 | 134 | 132 | 147 |
| Angola | 172 | 171 | 124 | 113 | 131 | 129 | 70 | 154 | 164 | 183 | 162 |
| Brasil | 130 | 121 | 131 | 60 | 109 | 104 | 82 | 156 | 123 | 116 | 143 |
| Venezuela | 180 | 152 | 109 | 160 | 90 | 159 | 181 | 185 | 166 | 80 | 163 |
| México | 48 | 36 | 36 | 130 | 141 | 40 | 49 | 107 | 61 | 76 | 26 |
| Argentina | 124 | 154 | 171 | 74 | 135 | 70 | 117 | 149 | 139 | 48 | 94 |
| Colômbia | 45 | 61 | 27 | 134 | 52 | 70 | 6 | 99 | 91 | 154 | 21 |
| EUA | 4 | 13 | 17 | 19 | 25 | 4 | 6 | 69 | 22 | 6 | 16 |
| Canadá | 17 | 3 | 69 | 152 | 54 | 23 | 4 | 8 | 44 | 62 | 4 |
| Índia | 132 | 173 | 182 | 105 | 94 | 23 | 49 | 152 | 127 | 184 | 116 |
| China | 91 | 151 | 181 | 114 | 44 | 70 | 100 | 122 | 68 | 19 | 82 |
| Japão | 24 | 114 | 72 | 27 | 64 | 23 | 19 | 127 | 19 | 35 | 1 |

Fonte: Adaptado de <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Assim segundo (AICEP, 2013), pela análise desta informação, que inclui os países com maior peso no nosso investimento direto e trocas com o exterior, revela que Portugal tem uma classificação positiva, ocupando a 30ª posição pela facilidade de fazer negócios, que seria ainda mais elevada não fosse a dificuldade de acesso ao crédito. Assim, as empresas portuguesas têm que lidar com um vasto conjunto de economias menos favoráveis à realização de negócios, obrigando a um esforço de adaptação.

Existe assim um aconselhamento deixado pela AICEP, que no processo de análise na entrada de novos mercados, que para além destes dados, as empresas podem recorrer a estatísticas e *rankings* de países com informação sobre a população, o PIB, o consumo de energia, a taxa de penetração dos telemóveis ou da *internet*, entre outros. A informação sobre o potencial do mercado de destino deve incluir dados gerais sobre o PIB, total e por habitante, dados sobre a distribuição dos rendimentos e do nível etário da população, a estrutura produtiva por setor de atividade, o comércio internacional por produtos e países (indicador importante de integração na atividade mundial e da diversificação), da infraestrutura de transportes e de telecomunicações e ainda de estatísticas sociais como o nível de instrução (Índice de Pisa)³, cultura, educação e saúde (esperança de vida).

³ Programa Internacional para a Avaliação de Alunos da OCDE (PISA), converteu-se num instrumento de medição para avaliar mundialmente a qualidade, equivalência e eficiência dos sistemas educativos, como forma de formar a juventude em determinadas competências. A base empírica que se obtém através deste índice, não serve só para estabelecer indicadores estatísticos. Ao identificar-se as características dos sistemas educativos de mais alto rendimento, PISA permite aos governos e educadores criar políticas eficazes que podem adaptar aos seus contextos locais, disponível em https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf

Capítulo II

Formas de entrada aos mercados externos

No universo das PME em Portugal, a exportação revela-se a maneira mais simples e utilizada para realizar o seu processo de internacionalização. Estas podem ser:

Exportação Indireta: quando o modo de atuação passa por um intermediário nacional, sem que haja lugar a contacto direto com clientes no exterior. Neste caso o negócio é realizado por outros agentes económicos nacionais, fazendo com que a empresa não participe nas vendas externas. Trata-se de uma solução menos arriscada mas que condiciona o processo de conhecimento do mercado de destino. (AICEP, 2013)

Exportação Direta: se o modo de atuação da empresa passa por entrar no mercado de destino diretamente com um **operador internacional**. Para além de mais comuns, a alternativas de exportações diretas, são as que permitem uma aprendizagem mais acelerada e menos arriscada do processo de internacionalização, uma vez que a empresa vai adquirindo conhecimentos e acumulando experiências de uma forma gradual. Não obstante, a opção por um dos modos descritos comporta níveis de risco, controlo, investimento e rendibilidade diferentes. (AICEP, 2013)

Quadro 4 - Exportação direta vs indireta

| | | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXPORTAÇÃO | DIRETA | Maior informação sobre o mercado; Maior controlo sobre os canais de distribuição; Controlo total ou parcial do plano estratégico de <i>marketing</i> ; Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis. | Maiores dificuldades de penetração inicial; Maiores custos de estrutura; Maiores riscos; Domínio de informação e documentação processual. |
| | INDIRETA | Maior facilidade de penetração inicial; Menores custos de representação; Perceção de risco inferior. | Menor controlo e informação sobre o mercado; Ausência de estratégia de entrada. |

Fonte: Adaptado (Brito & Lorga, 1999)

Segundo (Simões, 2010), podemos caracterizar os operadores internacionais da seguinte forma:

- ✓ **Importadores** compram os produtos, comercializando-os, por sua conta e risco. Regra geral, não gozam de exclusividade territorial nem mantêm uma relação de longo prazo com a empresa exportadora;
- ✓ **Agentes** atuam em representação da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efetuando cobranças; não tomam posse dos produtos, podendo atuar ou não em regime de exclusividade; a sua remuneração é efetuada, normalmente, através de comissões;
- ✓ **Distribuidores** podem ou não ser exclusivos. Tal como os importadores, assumem a propriedade das mercadorias, vendendo-as aos clientes finais; a sua relação com a empresa exportadora é, porém, mais intensa e duradoura, sendo em regra regida por um contrato de distribuição.

2.1- Formas de acesso aos mercados internacionais

De acordo com (AICEP, 2013), existem várias formas de entrada aos mercados internacionais “decidido o modo de exportação, formula-se a questão do canal ou *mix* de canais a adotar. E aqui é imperiosa a existência de um processo de triagem rigoroso quanto ao canal ou canais a adotar. Tão ou mais relevante que o processo de triagem inicial é o processo de avaliação da escolha efetuada após um determinado lapso de tempo, de forma a que a empresa não cristalice num modelo que foi útil tendo em conta um contexto espaço-temporal específico e não repetível. Esta avaliação pode ou não estar consagrada contratualmente. Apesar das óbvias vantagens na sua contratualização, o que é de facto capital, é que seja efetuada.”

Segundo (Hollensen, 2011), o objetivo das empresas/grupos é formar uma cadeia de produtos que se complementem. Estes grupos são com frequência estabelecidos entre PME, por insuficiência dos recursos de gestão de marketing e/ou economias de escala. Assim ao juntarem-se aproveitam sinergias, vantagens e oportunidades de atuarem em grupo.

De acordo com (Hortinha & Viana, 2005) existem diversas formas de acesso a mercados internacionais, nomeadamente: contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviço, contratos de gestão, consórcio, alian-

ças estratégicas e propriedade total via investimento direto, *joint venture*. Através da literatura destes autores, acerca destas formas de internacionalização, as suas definições são:

Contrato de licenciamento, que ocorre quando a empresa delega a produção dos seus bens numa empresa independente, através de um contrato que cobre somente o fabrico, sendo que nesta vertente a empresa desenvolve toda a componente do *marketing-mix*, cabendo à empresa local a parte da produção.

Licenciamento, que se traduz num contrato em que são cedidos direito de produção e de venda a um determinado produtor local, dos produtos do exportador. São normalmente utilizados por empresas detentoras de conhecimento tecnológico avançado ou de uma forte imagem de marca e que pretendem a rentabilização das mesmas sem grande investimento e com poucas despesas.

Franchising, que consiste no licenciamento de um negócio completo em que uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem/produzirem um determinado produto/serviço. A gestão é levada a cabo pelo franchisador que utiliza o nome e marca deste, bem como os seus serviços, *know-how* e métodos de realizar negócios.

Transferência de tecnologia, que consiste no fornecimento de conhecimentos tecnológicos não patenteados, total ou parcialmente sigilosos, e/ou na autorização de exploração de direitos de propriedade industrial. Neste caso a principal diferença entre esta e o licenciamento prende-se com o facto de na transferência tecnológica, o *know-how* não estar patenteado e no licenciamento, para além disso, a complexidade e amplitude da transferência do conhecimento de conhecimentos, é bem maior.

Contrato de serviço, que consistem na venda de um serviço ao estrangeiro, podendo tomar diversas formas, tais como: assistência técnica, conceção de um projeto, fornecimento de informação acerca de determinada tecnologia, formação e colocação em funcionamento de uma unidade de produção ou de um serviço.

Contrato de gestão, que consiste num acordo nos termos do qual o investidor assegura a construção e equipamento de um bem económico, que após concluído confia a sua gestão a uma empresa independente.

Consórcio, consiste num acordo entre empresas concorrentes ou complementares, com uma duração limitada no tempo. Tem um objetivo definido e no qual as partes integrantes têm autonomia jurídica e estratégica.

Alianças estratégicas, consistem no englobamento de uma grande variedade de relações contratuais, frequentemente entre empresas concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes de países diferentes, sempre que o seu relacionamento não se enquadra nas relações de licenciamento e de *joint venture*.

Propriedade total via investimento direto, forma de acesso que envolve uma participação nos mercados internacionais mais intensa. A empresa é detentora do capital entre 95% a 100%. A propriedade total das operações requer um maior investimento e esforço de gestão, oferecendo em contrapartida, o controlo total dos negócios no mercado. Poderá ser conseguida pela via de aquisição de uma empresa já existente no mercado ou pela criação de uma empresa nova de raiz. O recurso a esta forma de internacionalização é normalmente efetuado quando a empresa já atingiu um elevado grau de maturidade, tendo já em alguns casos passado por situações de contratação da produção, licenciamento ou *joint venture*.

Joint Venture, partilha de ativos entre duas ou mais empresas numa nova organização juridicamente distinta, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva/comercial. Assim podemos afirmar que é uma forma de entrada nos mercados externos, em que a empresa possui poder suficiente para participar na sua gestão, mas não tem o controlo total do negócio.

2.2 - A abordagem a modelos que justifiquem a internacionalização

De acordo com (Morscheett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010), a seleção de modos de entrada nos mercados externos é uma das decisões mais complexas no processo de internacionalização.

Assim sendo, através da análise bibliográfica e de acordo com (Pinto & Pereira, 2016) podemos reunir alguns dos principais modelos, que continuam a servir de base em inúmeros trabalhos académicos e experimentais. Notamos que existem três principais categorias:

- ✓ As que buscam explicar os motivos pelos quais pode haver razões por parte das empresas para se expandirem internacionalmente. Aqui enquadra-se a Teoria da Internacionalização (Buckley & Casson, 1976, 1998) e o Paradigma Eclético de Dunning (1973, 1980, 1988, 2000). Desenvolvida por Buckley e Casson (1976) a Teoria da Internacionalização tem como base o facto de as empresas aproveitarem as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos⁴, ao integrarem as operações que o mercado não realiza tão eficientemente. Esta teoria contribuiu para a compreensão das atividades de IDE das empresas e para impulsionar a ideia de que as multinacionais revelam maior eficiência que o mercado, na organização de atividades económicas. O Paradigma Eclético de Dunning ou Paradigma de OLI (Ownership-Localization-Internationalization), busca a identificação da forma como as operações das empresas multinacionais se desenvolvem do país recetor, de maneira a que se compreenda como é que estas conseguem obter mais sucesso do que as empresas locais. Este é um modelo teórico reconhecido em negócios internacionais que procura explicar a formas, extensão e padrão do sucesso na internacionalização através do IDE.

De acordo com (Andersen & Buvik, 2002), estas teorias assentam numa abordagem económica, uma vez que são modelos mais orientados para a otimização dos recursos e dos retornos financeiros.

- ✓ As que defendem que os processos de internacionalização se realizam por etapas e de forma gradual, como o modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), que visava explicar e prever diferentes padrões de comportamento no processo de internacionalização. (Johanson & Vahlne, The Internationalization Process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment, 1977), vieram mais tarde complementar o modelo. A introdução do conceito de conhecimento de mercado diz respeito ao resultado da experiência adquirida durante um processo de internacionalização e é de suma importância para futuras decisões na escolha de mercados-alvo, na medida que o conhecimento de mercado ajuda a empresa a identificar os riscos e oportunidades provenientes de um mercado específico (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27). Segundo (Pinto & Pereira, 2016), os autores continua-

⁴ Mercados imperfeitos ou mercados em concorrência imperfeita são aqueles no qual o(s) “*player(s)*” são suficientemente grandes para influenciar o preço e as quantidades oferecidas em determinado mercado. Ou seja, o preço nesse mercado é determinado pela intervenção ativa dos ofertantes.

ram a defender que o processo de internacionalização resulta da combinação entre a experiência adquirida e o comprometimento de mercado, mas estas duas variáveis dependem agora do potencial dos parceiros da sua rede de negócios. Na perspectiva das Networks (Johanson & Vahlne, 2009) vem também complementar o modelo. Nesta perspectiva, a questão das relações entre o comprometimento, o conhecimento, as redes de negócios e a forma como elas se interrelacionam para encontrar novas oportunidades são o cerne da nova conceitualização dos autores (Johanson & Vahlne, 2006, p. 165).

Segundo (Andersen & Buvik, 2002), estes modelos seguem uma abordagem comportamentalista, onde o processo de internacionalização está mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos da empresa.

- ✓ A necessidade de procurar analisar e explicar “como” e o “porquê” de algumas empresas abordarem o mercado desde muito cedo, sendo que algumas se internacionalizam logo após o primeiro ano de atividade, surgem assim uma perspectiva teórica contrária. “*Over the last two decades, the observation that an increasing number of firms aim for international markets right from their start has seriously challenged the stage model*” (Cannone & Ughetto, 2014, p. 272). São as designadas *Born Globals* ou *International New Ventures* (INV) que se caracterizam por serem empresas jovens, de pequena e média dimensão, que aparecem num cenário competitivo, caracterizado pelo dinamismo e competitividade. Possuem uma grande cota de vendas provenientes de mercados externos. A sua internacionalização é feita de forma acelerada, pelo que não seguem um padrão de “estágios” no seu crescimento. Segundo (Hollensen, 2012) estas empresas tendem a ser geridas por visionários ou empreendedores que vêem o mundo como um mercado único. Sendo estas na sua maioria pequenas ou médias empresas, estes gestores influenciam o caminho da internacionalização, exibindo comportamentos operacionais flexíveis, permitindo-lhes reagir mais rapidamente a ambientes de mudança. Tomam decisões de viabilização de negócios no próprio local, pelo que são menos propensos a serem influenciados por rotinas organizacionais e políticas internas, como é o caso das multinacionais.

De acordo com (Laranjeira, 2012) podemos registar que a conjuntura económica, política, legal social e tecnológica global, tem sido possibilitadora na criação e desenvolvimento de *Born Globals*, permitindo assim que as empresas consigam

ultrapassar desafios de criar e desenvolver um negócio sustentável, competitivo, com muitas vezes recursos limitados, através da adoção de práticas de negócio flexíveis e inovadoras.

2.3 - Elementos na Cadeia de Valor de Porter

Segundo (Rezende, 2015) a cadeia de valor de Michael Porter “é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. A maneira como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos e afeta os lucros. Este modelo foca-se nos sistemas e na maneira como os inputs são mudados para outputs comprados pelos consumidores.”

Partindo deste pressuposto, Porter definiu uma cadeia de atividades, comum a todos os negócios, e dividiu-as em atividades primárias e de suporte, conforme se mostra no quadro abaixo.



Figura 1 - Cadeia de valor de Porter

Fonte: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>

Segundo (Machado, Casagrande, Roman, & Carvalho, 2016), as atividades primárias relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. Essas atividades genéricas primárias são as seguintes:

Logística de entrada: todos os processos relacionados com a recepção, controlo de inventário, marcação de transporte. Neste aspeto, as relações com os fornecedores são um fator decisivo para a criação de valor.

Operações: inclui maquinaria, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades de criação de valor que transformam inputs no produto final, para ser vendido aos clientes.

Logística de saída: as atividades associadas com a entrega do seu produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição e podem ser internos ou externos à organização.

Marketing e Vendas: são os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços. As fontes de criação de valor são os benefícios que oferece e o modo como os transmite.

Serviço: as atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra. Estão incluídos o apoio ao cliente, serviços de reparação e/ou instalação, formação, atualizações.

As atividades de apoio ajudam as atividades primárias. Assim, podemos encontrar:

Infra-estrutura: sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. Inclui a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contabilística, assuntos públicos, de qualidade, etc.

Gestão de Recursos Humanos: atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento (educação), retenção e compensação de colaboradores e gestores. Dado as pessoas serem uma fonte de valor significativa, as empresas podem obter vantagens significativas se utilizarem boas práticas de RH.

Desenvolvimento Tecnológico: desenvolvimento tecnológico para apoio às atividades da cadeia de valor, como Investigação e Desenvolvimento (I&D), automação de processos, design, etc.

Aquisição/Compra: todos os processos que a empresa realiza para adquirir os recursos necessários para trabalhar: aquisição de matérias-primas, serviços, edifícios, máquinas, etc. Aqui também se inclui encontrar fornecedores e negociar os melhores preços.

Parte II – Abordagem prática

Capítulo III

Objeto da Investigação

A utilização de “*joint ventures*” pode ser uma forma interessante de reduzir os compromissos financeiros e de partilhar o risco, podendo ser encarada numa lógica de opção de posterior reforço da posição, no caso dos resultados serem positivos. Por outra via pode também reduzir os constrangimentos de entrada num país, ao mesmo tempo que permite uma aprendizagem sobre as condições contextuais locais. Nesta linha, uma *joint venture* pode ser encarada como uma opção de reforço da posição na empresa criada, a qual pode ser ou não exercida posteriormente.

Assim sendo, o objeto de investigação será um estudo de caso de uma empresa portuguesa, que teve a sua génese através da constituição de uma nova empresa pela forma de *Joint Venture*. Nos anos oitenta foram-se assistindo ao aparecimento de pequenas lojas nos nossos aeroportos principais, por forma a dar resposta, por um lado ao tempo de espera a que os passageiros estariam sujeitos dentro das salas de embarque e por outro para avaliar algum potencial de negócio que porventura pudesse existir.

Assim estando em 1994, o chamado “*Free shop*”, a funcionar num regime de concessão temporária iria ter o seu término de contrato nesse ano. Foi decisão na época por parte do grupo TAP assegurar que esse ramo de negócio, que já demonstrava potencial e taxas de crescimento sustentadas, adotar uma postura de parceria com quem já estava consolidado no negócio há vários anos. Efectuou-se assim uma *Joint Venture* com uma empresa que na época se intitulava por *ALDERS* – vocacionada para a gestão de negócios nos aeroportos com um cariz internacional. Surgiram assim, as LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL S.A. – sociedade anónima com 49% do capital detido pela *Alders* e 51% detido pela TAP.

Decorridos 20 anos sobre este processo inicial, em que Portugal foi por essa via, escolhido como país recetor a ser internacionalizado, como forma de viabilizar e sustentar um negócio, várias alterações decorreram. A *Alders* deixou de existir entretanto, tendo sido adquirida por uma multinacional denominada *The Nuance Group*, em 2002. Posteriormente deu-se uma aquisição em 2014 na qual o grupo passou para

uma outra multinacional- *Dufry*. Esta empresa é maioritariamente financeira, cotada em bolsa e revela uma vocação para a rentabilização dos seus vários tipos de negócios.

Assim, foram colocadas as seguintes questões de investigação com o fim de perceber se:

No processo de globalização e internacionalização do grupo *Dufry* quais os aspetos mais fortalecidos da sua estratégia e quais os que poderão ser alvo de melhorias?

A “*Joint Venture*” ainda será a melhor forma de continuar a assegurar a sua participação no negócio?

3.1 - Apresentação da Empresa em estudo

Este estudo foi desenvolvido numa empresa portuguesa, denominada Lojas Francas de Portugal S.A. A operar desde 1995, a LFP resulta de uma “*joint venture*” entre a TAP, companhia aérea portuguesa líder de mercado (51% de quota) e a *Dufry* - líder mundial no comércio de retalho aeroportuário (49% de quota).

3.1.1 - Lojas Francas de Portugal S.A.

Segundo informações reveladas através da análise do relatório de contas e de demonstração de resultados financeiros, é líder no comércio a retalho nos aeroportos e nas vendas a bordo, a nível nacional. Atualmente, está presente com 30 lojas nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada, Santa Maria, Horta e Funchal.

Nas vendas a bordo, explora os aviões da TAP Portugal. Em 2015 marcaram-se duas décadas desde a sua fundação e contava com 473 colaboradores distribuídos por todo o território nacional e ilhas. A presença da LFP, S.A. no território continental e ilhas poderá ser consultada nos anexos.

3.1.2 – A empresa multinacional *Dufry*

A sua história teve início com a sua fundação, em 1865. A sede do grupo está localizada na cidade de Basileia, na Suíça. A *Dufry* Lda. é uma companhia cotada em bolsa, na Suíça e no Brasil, e é líder global em comércio retalhista de viagem, com operações em 63 países. A *Dufry* opera em aproximadamente 2200 lojas localizadas em aeroportos, navios de cruzeiro, portos e outros locais turísticos. Desenvolve uma carteira de concessões de longo prazo com as autoridades que gerem os aeroportos e outros proprietários, oferecendo aos seus clientes marcas de prestígio de mais de 1.500 fornecedores. Os seus clientes confiam nos serviços profissionais dos mais de 31.000 funcionários da *Dufry*, global e local. Hoje em dia atua globalmente, com uma estrutura empresarial organizada em 5 cinco regiões. Trabalha com parceiros locais e adaptam os seus produtos aos usos e costumes dos seus clientes.

Missão: sustentar a sua posição como o parceiro de varejo de viagem mais sólido e especialista do mundo com poder de entrega incomparável. Além disso, a *Dufry* tem seguido a estratégia de crescimento rentável com foco em destinos turísticos nos mercados emergentes.

Visão: quer ser a empresa mais inovadora e rentável do setor, gerando valor para os seus acionistas.

Valores: os valores da marca estão no genes da empresa que traz para todos os seus públicos. Esses valores os impulsionam para a ação e comunicação, sendo esses:

Foco: tratando-se de especialistas neste tipo de comércio, líder na conversão de viajantes em clientes em poucos minutos, entendem como são os clientes, com as suas vendas centradas nos passageiros, contam com sistemas totalmente integrados que otimizem as sinergias e fortaleçam o desempenho.

Global: sendo a única empresa a este nível que opera diretamente em mais de 62 países em todo o mundo, as alianças e aquisições fizeram da *Dufry* a líder da categoria oferecendo aos clientes e marcas de uma rede de indústria sem paralelo de mais de 2000

lojas, e mais de 440 lugares nos cinco continentes. A sua dimensão internacional aporta uma riqueza incomparável de entendimento que os faz entender e ser especialista ao nível local, agregando valor ao seu modelo global através da sua gestão para o mercado local.

Entrega: o seu principal objetivo é atingir um desempenho financeiro sólido para os seus acionistas através da excelência operacional. Trata-se assim de uma empresa sólida, bem-sucedida e caracterizada pela entrega consistente para com os operadores de aeroporto, fornecedores e colaboradores. A sua liderança é baseada nas suas capacidades para executar, inovar e utilizar o seu modelo operacional robusto.

Solidez: a posição sólida da *Dufry* implica em todo o mundo sendo que os funcionários beneficiam-se com oportunidades reais de crescimento pessoal e profissional. Os acionistas podem esperar um desempenho consistente e entrega de valor. Os fornecedores contam com uma garantia de consistência e confiabilidade no cumprimento de acordos de parceria.

Para efeitos de organização interna da multinacional *Dufry* a empresa está distribuída e representada através do organograma, que poderá ser consultado nos anexos. Em termos dos seus indicadores financeiros, os mesmos estão disponíveis para consulta nos anexos.

3.2 - Análise SWOT

Segundo (Cruz, 2009) a técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford de 1960 e 1970, usando dados da revista *Fortune* das 500 maiores corporações. Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), pelo que poderá ser usada como um ponto de partida na gestão e no planeamento estratégico de uma empresa ou organização. Pode no entanto devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, pelo que passaremos a efetuar a análise tendo em conta o estudo de caso em questão.

Análise SWOT

Quadro 5 - Análise SWOT

| Ambiente Interno | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forças | Fraquezas |
| Boa Imagem Alta qualidades dos produtos Qualidade/preço equilibrada Parcerias Distribuição Liderança no mercado Competência Know-how | Range de produtos muito alargado Entrada de novos produtos várias vezes no ano Dificuldade de escoamento do produtos cancelados Problemas operacionais internos Falta de espaço para armazenagem de produtos Custos fixos e taxas de exploração elevadas Desmotivação dos colaboradores |
| Oportunidades | Ameaças |
| Oportunidade crescimento de mercados na América Latina Abertura a mercados estrangeiros Ajuste dos métodos de distribuição Mudanças demográficas Aumento do turismo no norte do País Aumento do investimento do estado na divulgação do turismo do Porto e Norte | Recessão económica Privatização da empresa Contrato de concessão a terminar em 2019 Aumento da regulamentação Restrições às medidas de gestão de RH impostas pelo governo Aumento de impostos e taxas associadas à operação, nomeadamente IEC's. |

Fonte: Elaboração Própria

3.3 – Análise PESTLE

A análise Pestle tem como principal objetivo o estudo e a avaliação das variáveis externas onde a empresa funciona.

Fator político

Embora se possa considerar que estamos numa situação política estável, na verdade o país encontra-se em fase de mudança acentuada com um carater menos positivo para o cidadão em geral. As medidas governamentais que têm vindo a ser tomadas, com o corte nos salários e nos subsídios da função pública, refletem-se num decréscimo do poder de compra. O aumento sucessivo da carga fiscal, a aplicação de taxas suplementares aos particulares nos seus rendimentos e às empresas nos seus lucros, afeta de forma inegável as empresas que neste momento estão em Portugal. Vive-se em Portugal uma realidade política em que as decisões são tomadas com vista a arrecadar receitas extras, sendo que desta forma se gera uma incerteza para quem deseja empreender num negócio ou manter--se no mercado. No caso concreto das LFP, o governo exerce influência direta sobre as leis que regulam os impostos pagos pelo seu negócio.

Fator económico

Ao nível económico estamos numa fase em que a taxa de desemprego no país continua a revelar níveis elevados, a banca opta por campanhas que visam restaurar uma imagem de confiança, tentando assim captar os investimentos e motivar para produtos de depósitos a prazo – tudo isto por uma falta de liquidez manifesta. O acesso ao crédito é muito controlado, sendo que a taxa de juro aplicada se revela ainda elevada com *SPREADS* também elevados, sendo por isso desmotivador.

Fator Socio-Cultural

Diferentes sociedades apresentam diferentes formas de desenvolver os negócios e de acordo com este fenómeno social é essencial efetuar uma análise cuidada dos principais fatores em destaque. Segundo dados recolhidos e analisados pelo Eurostat, serão estes:

Taxa de crescimento da população – De acordo com os dados do INE verificamos que a taxa de natalidade tem vindo a decrescer apesar de a população em Portugal ter vindo a registar ligeiros aumentos, devendo-se isto ao aumento da população emigrante.

Quadro 6 - População UE vs Portugal

Unidade: N.º de indivíduos

| População em 1 de Janeiro | | |
|---------------------------|-----------------|------------|
| Ano | UE27 | Portugal |
| 2000 | 482.767.512 | 10.195.014 |
| 2001 | 483.797.028 | 10.256.658 |
| 2002 | 484.635.119 | 10.329.340 |
| 2003 | 486.646.114 | 10.407.465 |
| 2004 | 488.797.929 | 10.474.685 |
| 2005 | 491.134.938 | 10.529.255 |
| 2006 | 493.210.397 | 10.569.592 |
| 2007 | 495.291.925 | 10.599.095 |
| 2008 | 497.686.132 | 10.617.575 |
| 2009 | 499.686.575 (p) | 10.627.250 |
| 2010 | 501.104.164 (p) | 10.637.713 |
| 2011 | 502.476.606 (p) | 10.636.979 |

Fonte: Eurostat – quadro população Portuguesa

Distribuição por idade: a população portuguesa é assim uma população envelhecida, onde se perspectiva, que devido à falta de políticas incentivadoras à natalidade, a médio prazo o país vai balançar entre uma população sénior, com uma esperança de vida maior mas que precisa de cuidados e que representará uma grossa fatia da população. Todos estes fatores irão a médio prazo acarretar para o governo um aumento da despesa ao nível do apoio social e por outro lado a diminuição no número da população ativa que contribui com os seus impostos para a receita fiscal do mesmo. Isto originará um

desiquilíbrio na balança das receita vs despesa. No momento a classe média e a população ativa em geral já se encontra sobremodo penalizada com um cada vez mais maior aumento nos impostos e taxas.

Comportamento do consumidor: Ao nível do comportamento do consumidor, assistiu-se a uma alteração comportamental devido ao rescaldo da crise que teve o seu início em 2008. Os consumidores que representavam a maioria da classe média portuguesa, viram os seus rendimentos diminuídos. A perda do poder de compra que derivou desta situação e do aumento dos preço dos bens em geral, fez com que o consumo seja cada vez mais refletido e pensado. Assim por parte das empresas gera-se uma competição mais aguerrida pelo fator preço como forma de atrair os clientes às suas superfícies comerciais.

Fatores Tecnológicos

Neste aspeto assistiu-se nos últimos 15 anos a um forte desenvolvimento tecnológico, que tem permitido que a informação e as compras sejam cada vez mais facilitadas ao consumidor. Com a vulgarização do uso do computador e de outras ferramentas informáticas, a preços francamente acessíveis, com a simplificação no acesso à Internet e a utilização facilitada da mesma, hoje a possibilidade de adquirir online, comparar preços e até comprar fora do país é uma realidade, facilitando e propiciando a efetividade nas relações comerciais.

Fatores Legais

No que respeita ao aspeto legal, o país tem demonstrado uma legislação favorável à atração de investimento externo pela via de novos incentivos fiscais. A criação de um novo regime de apoios financeiros (com vista à contratação laboral) e isenção no pagamento de determinados impostos, a partir do ano 2000, constituem oportunidades a explorar pelas empresas e outras organizações para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos. Por outra via, Portugal detém uma legislação laboral menos flexível e impõe leis mais exigentes de defesa do consumidor o que pode ser desmotivador para o investimento.

Fatores Ecológicos

Nota-se uma maior consciencialização na sociedade portuguesa, para os aspetos que envolvem o meio ambiente e a ecologia. Portugal tem uma cultura instalada que surge como uma forma de incentivar comportamentos ambientais adequados. Nas suas maiores cidades existe o controlo ambiental através da instalação de centrais de tratamento de águas residuais, reciclagem de lixos, legislação apertada no que visa as indústrias transformadoras para cumprir com as normas legais relativas à produção de resíduos. Ao nível das normas de qualidade e segurança, existe um sistema implementado de controlo e de auditorias efetuadas por entidades públicas e privadas, com vista à certificação das empresas e que asseguram por essa via que existam cuidados redobrados no que concerne este aspeto.

Capítulo IV

Metodologia

A realização deste trabalho foi baseada na seguinte metodologia:

Fontes de dados Secundários: Dados Públicos Nacionais (INE, AICEP), Internacionais (Eurostat, ONU, OCDE);

Revisão bibliográfica e levantamento documental sobre o tema escolhido através da consulta de livros, artigos científicos, dissertações e teses apresentadas em universidades, entre outros. Com isto procurou-se aprofundar os conhecimentos sobre os construtos teóricos, o que permitiu efetuar a proposta do modelo e das questões de investigação.

Fontes de dados primários: Questionário elaborado e a ser colocado online, através da plataforma *survey monkey* ao qual os inquiridos respondem às questões – permite efetuar um controlo de número de respostas, enviando lembretes.

4.1 - Definição do Problema

Esta investigação pretende explorar o panorama envolvente no processo de internacionalização das empresas em Portugal, avaliando-se quais as estratégias implementadas que resultaram com sucesso e quais as que necessitam de ser melhoradas. Posto isto foram delineadas duas questões de partida:

- a) No processo de globalização e internacionalização do grupo *Dufry* quais os aspetos mais fortalecidos da sua estratégia e quais os que poderão ser alvo de melhorias?
- b) A *Joint-Venture* ainda será a melhor forma de continuar a assegurar a sua participação no negócio?

A partir das questões levantadas no problema de pesquisa foi definido o seguinte objetivo geral:

Avaliar no seio da empresa recetora, LFP, S.A. o impacto do processo de internacionalização nos resultados operacionais e financeiros da organização, após o

processo de internacionalização, considerando as influências da empresa recetora e as influências presentes na empresa adquirente. Quais os desafios dessas operações no país e qual o desenvolvimento adequado das etapas ao longo do processo respeitando as características operacionais locais. Verificar se é reforçada a importância de fundamentar a escolha da estratégia de integração, na motivação da compra e na situação da empresa adquirida.

4.2 - Justificação/relevância do estudo

A escolha do comércio retalhista aeroportuário como área delimitada do objeto de estudo, surge assim por possibilitar a redução do número de variáveis externas intervenientes, como turbulência tecnológica, agitação de mercado,

intensidade competitiva e taxa de crescimento de mercado. Para além destes aspetos, o setor apresenta algumas distinções importantes para verificar o problema de pesquisa: competitividade elevada, fazendo com que a sua orientação para o cliente possa ser um fator diferencial, diversidade dentro do sector, pois possibilita encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas de gestão.

4.3- Questionário

O questionário utilizado começa por uma introdução onde o inquirido é convidado a participar no estudo, informando quais os objetivos e qual a entidade que patrocina o mesmo, assim como o carácter de confidencialidade das respostas e o tempo necessário para resposta ao mesmo.

Após recolha da informação de natureza anónima das pessoas que respondem ao questionário, segue-se um campo com questões de carácter geral sobre dados objetivos sobre a organização e a empresa. O corpo de texto do questionário aborda questões retiradas das variáveis extraídas ao longo do processo de revisão de literatura que se desejam avaliar.

O processo de desenvolvimento e de adaptação das escalas envolveu duas fases:

- ✓ a primeira consistiu na definição das variáveis para a construção de uma nova escala;
- ✓ a segunda a realização de um pré-teste do questionário por forma a verificar a robustez do mesmo em termos de questões apresentadas e seu entendimento e em termos de escala, se a mesma era a mais adequada na obtenção das respostas.

4.4 – Amostragem

Na empresa do caso de estudo, trabalham cerca de 473 pessoas, espalhadas por todos os aeroportos nacionais. A amostra contitui todas as pessoas que têm acesso ao correio eletrónico num total de 76 questionários. O total da amostra foi de 76 pessoas, com a participação de colaboradores com cargo de gestão e direção, transversalmente a todos os departamentos, assim como colaboradores das operações que trabalham de forma mais direta com os clientes.

4.5 – Relevância das questões

Partindo do modelo da cadeia de valor de Porter ⁵, o questionário foi elaborado utilizando a orientação proporcionada pelo modelo, por forma a que se possa assim obter respostas dos diferentes departamentos da organização, avaliando as suas opiniões. As questões foram subdivididas e realizadas de forma a serem perceptíveis por qualquer colaborador que responda ao questionário, independentemente do departamento em que exerça funções. O questionário foi testado através da partilha com alguns colaboradores e com pessoas fora da organização, para aferir o seu nível de entendimento em relação às questões e a viabilidade das escalas utilizada.

Questões 1 a 5 - Questões que permitem recolher as características da amostra, nomeadamente dados sócio-demográficos.

⁵ Segundo (Rezende, 2015)" é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes".

Questões 6 a 8 - Operações na vertente da orientação para o cliente e vendas

Questões 9 - Operações na vertente da partilha de informação

Questões 10 a 13 - DRH obtenção de feedback acerca das chefias dos diferentes departamentos

Questões 14 a 19 - avaliação de procedimentos de follow up do negócio transversais a todos os departamentos da empresa

Questões 20 a 26 - MK e Vendas - avaliação do impacto junto do cliente

Questões 27 a 32 - Compras

Estas questões permitirão aferir, se ao nível da estratégia de internacionalização e o impacto nos resultados financeiros e globais, existe um alinhamento.

4.6- Resultados

Responderam ao questionário 76 colaboradores no período compreendido entre 14 e 24 de outubro de 2016, distribuídos por todos os aeroportos nacionais e ilhas.

A seguir estão representadas as questões e os números relativos a cada resposta.

Quadro 7 - Resultados dos inquéritos realizados

| Internacionalização de uma PME no mercado português | | |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 1. Género | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Masculino | 47,40% | 36 |
| Feminino | 52,60% | 40 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| 2. Idade | | |

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 18 a 35 | 16,20% | 12 |
| 36 a 45 | 41,90% | 31 |
| 46 a 55 | 28,40% | 21 |
| Mais de 55 | 13,50% | 10 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |
| 3. Habilitações literárias | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Ensino Básico | 0,00% | 0 |
| Ensino Secundário | 61,80% | 47 |
| Licenciatura | 31,60% | 24 |
| Mestrado/ Pós-graduação/ Douto- ramento | 6,60% | 5 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| | | |
| 4. Departamento em que trabalha | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Operações (lojas) | 45,30% | 34 |
| Logística/ Compras/ Marketing | 22,70% | 17 |
| DRH/ Financeiro | 14,70% | 11 |
| Outros | 17,30% | 13 |
| Respondidas | | 75 |
| Não respondidas | | 1 |
| 5. Anos de experiência no departamento? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| 0 a 5 | 7,90% | 6 |
| 6 a 10 | 9,20% | 7 |
| 11 a 20 | 51,30% | 39 |

| | | |
|------------------------|--------|-----------|
| 21 ou mais | 31,60% | 24 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |

Da análise às respostas dadas pelos colaboradores verifica-se quanto à caracterização da amostra, a maior percentagem dos inquiridos são do sexo feminino, com (52.6%) das respostas e (47.4%) do sexo masculino. Idade, o intervalo com mais relevância foi entre os 36 e os 45 anos, com (41.9%) das respostas, seguido do intervalo seguinte, entre os 46 e os 55 anos, com (28.4%) das respostas. Ao nível das habilitações literárias, a grande maioria dos inquiridos são os de nível secundário com (68.8%) das respostas, seguidos pelos licenciados com (31.6%). Quanto aos departamentos onde exercem funções as operações (lojas), representam a maioria dos inquiridos com (45.3%), seguidos pelos localizados nos departamentos de logística, compras e marketing que representam (22.7%). Os restantes departamentos correspondem a (14.7%) e (17.3%) respetivamente. Quanto ao tempo de permanência no departamento os intervalos de (11 a 29) e (21 ou mais) foram os que tiveram mais respostas com (51.3%) e (21.6%) respetivamente.

Podemos deduzir que a amostra representa colaboradores na sua maioria acima dos 35 anos de idade, maioritariamente do género feminino, com habilitações ao nível do secundário. O departamento que está mais representado, será o das operações, nomeadamente lojas. Trata-se de uma amostra em que a maioria dos colaboradores estão efetivos por revelarem tempo de permanência nos departamentos que oscilam entre os 11 e os 21 anos.

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 6. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera que a qualidade do atendimento prestado, é avaliada pelos clientes? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 21,30% | 16 |

| | | |
|---------------------------|--------|-----------|
| Concordo | 69,30% | 52 |
| Não concordo nem discordo | 8,00% | 6 |
| Discordo | 1,30% | 1 |
| Discordo totalmente | 0,00% | 0 |
| Respondidas | | 75 |
| Não respondidas | | 1 |

7. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera adequado o perfil dos colaboradores, em contato direto com os clientes?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 6,80% | 5 |
| Concordo | 67,60% | 50 |
| Não concordo nem discordo | 20,30% | 15 |
| Discordo | 4,10% | 3 |
| Discordo totalmente | 1,40% | 1 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |

8. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera que existem normas não escritas, que impedem a orientação para o cliente?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 5,50% | 4 |
| Concordo | 32,90% | 24 |
| Não concordo nem discordo | 32,90% | 24 |
| Discordo | 24,70% | 18 |
| Discordo totalmente | 4,10% | 3 |
| Respondidas | | 73 |
| Não respondidas | | 3 |

9. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera que a informação relativa às vendas e objetivos, é partilhada e avaliada regularmente?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 13,30% | 10 |
| Concordo | 46,70% | 35 |
| Não concordo nem discordo | 18,70% | 14 |
| Discordo | 16,00% | 12 |
| Discordo totalmente | 5,30% | 4 |
| <i>Respondidas</i> | | 75 |
| <i>Não respondidas</i> | | 1 |

Em relação às questões colocadas acerca da vertente operacional, com vista a avaliar a orientação para o cliente e vendas, no que respeita a qualidade no atendimento prestado e se o mesmo é avaliado pelos clientes, os inquiridos que concordaram foram (69,3%) e que concordaram completamente de (21,3%). Quanto a considerarem adequado o perfil dos colaboradores, em contato direto com os clientes, (67.6%) concordaram e (20.3%) não manifestaram opinião definida. Em relação a considerarem que existem normas não escritas, que impedem a orientação para o cliente, (32.9%) concordaram, (24.7%) discordaram e (32.9%) não manifestaram opinião definida.

Podemos deduzir que ao nível operacional, os colaboradores são altamente orientados para os clientes devido à avaliação na qualidade do atendimento prestado, sendo o perfil de quem contacta de forma mais direta com o cliente muito adequado. As utilizações de normas não escritas poderão impactar de forma menos positiva nesta orientação.

| 10. Ao nível da chefia, considera que a comunicação interna entre os diferentes departamentos da empresa é eficiente? | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 2,70% | 2 |
| Concordo | 38,70% | 29 |
| Naõ concordo nem discordo | 21,30% | 16 |
| Discordo | 28,00% | 21 |
| Discordo totalmente | 9,30% | 7 |
| <i>Respondidas</i> | | 75 |
| <i>Naõ respondidas</i> | | 1 |
| 11. Ao nível da chefia, considera que existe aceitação de que um desempenho elevado, pode ser obtido através de formas inovadoras? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 14,90% | 11 |
| Concordo | 44,60% | 33 |
| Naõ concordo nem discordo | 28,40% | 21 |
| Discordo | 10,80% | 8 |
| Discordo totalmente | 1,40% | 1 |
| <i>Respondidas</i> | | 74 |
| <i>Naõ respondidas</i> | | 2 |
| 12. Ao nível da chefia, considera que cada colaborador se sente responsabilizado pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 2,60% | 2 |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo | 44,70% | 34 |
| Não concordo nem discordo | 28,90% | 22 |
| Discordo | 21,10% | 16 |
| Discordo totalmente | 2,60% | 2 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| 13. Ao nível da chefia, considera que o seu nível de conhecimento operacional, é suficiente e abrangente? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 9,20% | 7 |
| Concordo | 60,50% | 46 |
| Não concordo nem discordo | 18,40% | 14 |
| Discordo | 7,90% | 6 |
| Discordo totalmente | 3,90% | 3 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |

Com um enquadramento ao nível do DRH, na análise às respostas enquadradas na recolha de *feedback*, relativo à chefia, em relação a considerarem que a comunicação interna entre os diferentes departamentos da empresa é eficiente, (38.7%) concordaram, (28%) discordaram e (21.3%), não revelaram opinião definida. Quanto ao aspeto de que um desempenho elevado, possa ser obtido através de formas inovadoras, (44.6%) concordaram, (14.9%) concordaram totalmente e (28.4%) não revelaram opinião formada. No que concerne ao aspeto de cada colaborador se sentir responsabilizado pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes, (44.7%) concordou, (21.%) discordou e (28.9%) não manifestou opinião formada. Ao nível do conhecimento operacional da chefia poder ser considerado suficiente e abrangente, (60.5%) concordou, (9.2%) concordou totalmente, (18.4%) não manifestou opinião formada e (7.9%) manifestou discordância.

Podemos deduzir que a comunicação interna entre departamentos deverá ser alvo de melhorias, e quanto ao desempenho elevado dos colaboradores ser atingido de formas inovadoras, tem uma boa aceitação por parte das chefias. Os colaboradores sentem-se responsabilizados pela identificação e busca de novas soluções para os clientes e consideram que o nível de conhecimento das chefias para o desempenho ser abrangente e suficiente é elevado.

14. Ao nível dos procedimentos internos de *follow up* do negócio, considera que o desempenho é medido e avaliado regularmente?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 4,10% | 3 |
| Concordo | 48,60% | 36 |
| Não concordo nem discordo | 25,70% | 19 |
| Discordo | 21,60% | 16 |
| Discordo totalmente | 0,00% | 0 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |

15. Ao nível dos procedimentos internos de *follow up* do negócio, considera que as atividades rotineiras, são avaliadas regularmente por forma a se tornarem mais efetivas?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Concordo | 42,10% | 32 |
| Não concordo nem discordo | 34,20% | 26 |
| Discordo | 19,70% | 15 |
| Discordo totalmente | 2,60% | 2 |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| <p>16. Ao nível dos procedimentos internos de <i>follow up</i> do negócio, existem reuniões gerais regularmente?</p> | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 6,80% | 5 |
| Concordo | 44,60% | 33 |
| Não concordo nem discordo | 27,00% | 20 |
| Discordo | 17,60% | 13 |
| Discordo totalmente | 4,10% | 3 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |
| <p>17. Ao nível dos procedimentos internos de <i>follow up</i> do negócio, os produtos e serviços que agregam valor para o cliente, são identificados e desenvolvidos?</p> | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 3,90% | 3 |
| Concordo | 61,80% | 47 |
| Não concordo nem discordo | 22,40% | 17 |
| Discordo | 10,50% | 8 |
| Discordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| <p>18. Ao nível dos procedimentos internos de <i>follow up</i> do negócio, as soluções simplificadas são rapidamente encontradas, face a situações difíceis?</p> | | |

| Opções de respostas | Porcentagem de resposta | Respostas dadas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Concordo | 53,90% | 41 |
| Não concordo nem discordo | 21,10% | 16 |
| Discordo | 19,70% | 15 |
| Discordo totalmente | 3,90% | 3 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| <p>19. Ao nível dos procedimentos internos de <i>follow up</i> do negócio, considera adequado o sistema de recompensa existente, para os colaboradores que são orientados para o cliente?</p> | | |
| Opções de respostas | Porcentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 0,00% | 0 |
| Concordo | 21,60% | 16 |
| Não concordo nem discordo | 29,70% | 22 |
| Discordo | 35,10% | 26 |
| Discordo totalmente | 13,50% | 10 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |

Nas respostas às questões acerca da avaliação de procedimentos de *follow up* do negócio transversais a todos os departamentos da empresa, em relação ao desempenho ser medido e avaliado regularmente, (48.6%) concordaram, (4.1%) concordaram totalmente, (25.7%) não manifestaram opinião formada e (21.6%) discordaram. Quanto às atividades rotineiras, serem avaliadas regularmente por forma a se tornarem mais efetivas, (42.1%) concordaram, (19.7%) discordaram e (34.2%) não revelaram opinião formada. À questão da existência de reuniões gerais regulares, (44.6%) concordaram e (6.8%) concordaram totalmente, no entanto (17,6%) discordaram e (27%) não revela-

ram opinião. Quanto aos produtos e serviços agregarem valor para o cliente e se são identificados e desenvolvidos, (61.8%) concordaram, (10.5%) discordaram e (22.4%) não revelaram opinião formada. Em relação à questão acerca das soluções simplificadas serem rapidamente encontradas, face a situações difíceis, (53.9%) concordaram, (19.7%) discordaram e (21.1%) não revelaram opinião formada. No que concerne à questão relativa à adequação do sistema de recompensa existente, para os colaboradores que são orientados para o cliente, (35.1%) discordaram, (21.6%) concordaram e (29.7%) não revelaram opinião formada.

Os colaboradores de uma forma geral concordam com a necessidade de procedimentos e reuniões no sentido de maximizar a centralização da eficiência do serviço prestado ao cliente, mas esta opinião já não é tão unânime quando se questiona se o sistema de recompensas se ajusta a este esforço.

| 20. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, são efetuados inquéritos às necessidades dos clientes? | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Concordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Concordo | 40,80% | 31 |
| Não concordo nem discordo | 27,60% | 21 |
| Discordo | 28,90% | 22 |
| Discordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |
| 21. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, são partilhados dados sobre a satisfação dos clientes? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |

| | | |
|---------------------------|--------|-----------|
| Concordo totalmente | 0,00% | 0 |
| Concordo | 40,50% | 30 |
| Não concordo nem discordo | 33,80% | 25 |
| Discordo | 24,30% | 18 |
| Discordo totalmente | 1,40% | 1 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |

22. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, realizam-se pesquisas para avaliar a qualidade dos produtos/serviços?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Concordo | 41,30% | 31 |
| Não concordo nem discordo | 36,00% | 27 |
| Discordo | 20,00% | 15 |
| Discordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Respondidas | | 75 |
| Não respondidas | | 1 |

23. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, realizam-se reuniões gerais para discussão de tendências e desenvolvimento de mercado?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 5,40% | 4 |
| Concordo | 24,30% | 18 |
| Não concordo nem discordo | 33,80% | 25 |
| Discordo | 29,70% | 22 |
| Discordo totalmente | 6,80% | 5 |
| Respondidas | | 74 |
| Não respondidas | | 2 |

24. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, são avaliadas periodicamente as performances de produtos/serviços, para verificar se existe alinhamento com a expectativa e perceção do cliente?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 2,70% | 2 |
| Concordo | 41,30% | 31 |
| Não concordo nem discordo | 33,30% | 25 |
| Discordo | 18,70% | 14 |
| Discordo totalmente | 4,00% | 3 |
| <i>Respondidas</i> | | 75 |
| <i>Não respondidas</i> | | 1 |

25. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, existe envolvimento dos diferentes departamentos, no processo de mudança, para chegar mais eficazmente ao cliente?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Concordo totalmente | 1,30% | 1 |
| Concordo | 50,00% | 38 |
| Não concordo nem discordo | 26,30% | 20 |
| Discordo | 17,10% | 13 |
| Discordo totalmente | 5,30% | 4 |
| <i>Respondidas</i> | | 76 |
| <i>Não respondidas</i> | | 0 |

26. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, existe lentidão na identificação das mudanças?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|

| | | |
|-------------------------------|--------|-----------|
| Concordo totalmente | 4,00% | 3 |
| Concordo | 34,70% | 26 |
| Não concordo nem discordo | 33,30% | 25 |
| Discordo | 26,70% | 20 |
| Discordo completamente | 1,30% | 1 |
| <i>Respondidas</i> | | 75 |
| <i>Não respondidas</i> | | 1 |

Nas respostas às questões que se relacionam com o departamento de marketing e vendas e a avaliação do impacto junto do cliente, na questão relativa à realização de inquéritos às necessidades dos clientes, (40.8%) concordaram, (28.9%) discordaram e (27.6%) não manifestaram opinião formada. Quanto à partilha de dados sobre a satisfação dos clientes, (40.5%) concordaram, (33.8%) não revelaram opinião formada e (24.3%) discordaram. Em relação à realização de pesquisas para avaliar a qualidade dos produtos/serviços, (41.3%) concordaram, (36%) não revelaram opinião formada e (20%) discordaram. Quando questionados acerca da realização de reuniões gerais para discussão de tendências e desenvolvimento de mercado, (33.8%) não revelaram opinião formada, (29.7%) discordaram e (24.3%) concordaram. Relativamente ao aspeto de serem avaliadas periodicamente as performances de produtos/serviços, para verificar se existe alinhamento com a expectativa e perceção do cliente, (41.3%) concordaram, (33.3%) não revelaram opinião formada e (18.7%) discordaram. Na questão que aborda a existência de um envolvimento dos diferentes departamentos, no processo de mudança, para chegar mais eficazmente ao cliente, (50%) concordaram, (26.3%) não revelaram opinião formada e (17.1%) discordaram. Na questão relativa à existência de lentidão na identificação das mudanças, (34.7%) concordaram, (33.3%) não revelaram opinião formada e (26.7%) discordaram.

Das respostas obtidas ressalta que os colaboradores de uma forma maioritária entendem que tem de haver uma dinâmica de funcionamento que seja compatível com o cliente e que procuram sempre aproximar a oferta com a necessidade destes. Neste sentido concordam com mecanismos permitam indagar isto. Contudo é de salientar que os mesmos

entendem de uma geral que a empresa não possui mecanismos adequados para levar a cabo esta tarefa de forma eficiente e eficaz.

| 27. Ao nível dos produtos, considera adequada a quantidade disponibilizada nas lojas ? | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Muito adequado | 9,20% | 7 |
| Adequado | 55,30% | 42 |
| Nem adequado/nem desadequado | 18,40% | 14 |
| Desadequado | 11,80% | 9 |
| Nada adequado | 5,30% | 4 |
| <i>Respondidas</i> | | 76 |
| <i>Não respondidas</i> | | 0 |
| 28. Ao nível dos produtos, considera adequado o tempo que medeia entre a chegada dos produtos ao armazém central (Lisboa) e as lojas? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Muito adequado | 3,90% | 3 |
| Adequado | 32,90% | 25 |
| Nem adequado/ nem desadequado | 30,30% | 23 |
| Desadequado | 27,60% | 21 |
| Nada adequado | 5,30% | 4 |
| <i>Respondidas</i> | | 76 |
| <i>Não respondidas</i> | | 0 |
| 29. Ao nível dos produtos, considera adequado o abastecimento de produtos ser efetuado a partir de um armazém centralizado (Suíça)? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |

| | | |
|------------------------------|--------|-----------|
| Muito adequado | 2,70% | 2 |
| Adequado | 18,70% | 14 |
| Nem adequado/nem desadequado | 26,70% | 20 |
| Desadequado | 33,30% | 25 |
| Nada adequado | 18,70% | 14 |
| Respondidas | | 75 |
| Não respondidas | | 1 |

30. Ao nível dos produtos, considera adequado o tratamento dado aos produtos com baixa rotatividade (*slow movers*)?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Muito adequado | 1,30% | 1 |
| Adequado | 28,00% | 21 |
| Nem adequado / nem desadequado | 34,70% | 26 |
| Desadequado | 30,70% | 23 |
| Nada adequado | 5,30% | 4 |
| Respondidas | | 75 |
| Não respondidas | | 1 |

31. Ao nível dos produtos, considera adequadas as soluções de abastecimento às lojas, encontradas pela empresa?

| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Muito adequado | 1,30% | 1 |
| Adequado | 50,00% | 38 |
| Nem adequado / nem desadequado | 32,90% | 25 |
| Desadequado | 13,20% | 10 |
| Nada adequado | 2,60% | 2 |
| Respondidas | | 76 |
| Não respondidas | | 0 |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 32. Ao nível dos produtos, considera adequado, no final de cada época, o tratamento dado aos produtos de coleção e <i>fashion</i>, nomeadamente "<i>overstock</i>"? | | |
| Opções de respostas | Percentagem de resposta | Respostas dadas |
| Muito adequado | 2,60% | 2 |
| Adequado | 42,10% | 32 |
| Nem adequado / nem desadequado | 34,20% | 26 |
| Desadequado | 15,80% | 12 |
| Nada adequado | 5,30% | 4 |
| <i>Respondidas</i> | | 76 |
| <i>Não respondidas</i> | | 0 |
| 33. Se desejar efetuar algum comentário pode utilizar para o efeito o quadro abaixo, mencionando qual o nr. da questão a que se refere! Obrigada pela sua participação! | | |
| Opções de respostas | Respostas dadas | |
| | 1 | |
| <i>Respondidas</i> | 1 | |
| <i>Não respondidas</i> | 75 | |

Na análise às respostas às questões relacionadas com as compras, em relação à adequação da quantidade de *stock* disponibilizado nas lojas, (55,3%) considerou adequado, (18,4%) não manifestou opinião formada e (11,8%) considerou desadequado. No que concerne o tempo que medeia entre a chegada dos produtos ao armazém central (Lisboa) e as lojas, (32,9%) considerou adequado, (30,9%) desadequado e (30,3%) não revelou opinião formada. Quanto ao aspeto do abastecimento de produtos ser efetuado a partir de um armazém centralizado (Suíça), (33,3%) considerou desadequado, (26,7%) não manifestou opinião formada e (18,7%) considerou adequado. Quanto ao tratamento

dado aos produtos com baixa rotatividade (*slow movers*), (34.7%) não manifestou opinião formada, (30.7%) considerou desadequado e (28%) considerou adequado. À questão da adequação das soluções de abastecimento às lojas, encontradas pela empresa, (50%) considerou adequado, (32.9%) não revelou opinião formada e (13.2%) considerou desadequado. No que aborda a adequação, no final de cada época, ao tratamento dado aos produtos de coleção e *fashion*, nomeadamente "*overstock*", (42.1%) considerou adequado, (34.2%) não revelou opinião formada e (15.85) considerou desadequado.

Relativamente ao processo logístico e de abastecimento das lojas, a maioria dos colaboradores considera que o processo decorre dentro dos parâmetros adequados, colocando contudo algumas dúvidas sobre o que a empresa poderá fazer para melhorar os fornecimentos oriundos do estrangeiro.

Considerações finais:

O Desempenho Económico

A informação apresentada no quadro 9, corresponde ao controlo orçamental final do exercício de 2015 e considera a análise e evolução mensal da atividade e desempenho operacional da Empresa.

As vendas atingiram o montante de 190.937 milhares de euros, um desvio desfavorável em relação ao orçamento de -2,4% e uma variação positiva face ao ano anterior de +6,4%. No âmbito da prorrogação das licenças até ao ano de 2020, a Empresa assumiu o compromisso de concretizar investimentos em 2015 superiores ao valor de 7 milhões de euros. Prosseguindo esse fim, em 17 de Abril de 2015, no aeroporto do Porto foi aberta uma nova "Main shop" com a área bruta de 991 m², em substituição da anterior. Também no âmbito desses investimentos estão atualmente em curso obras de construção de mais duas lojas no Porto e duas em Lisboa, a fim de substituir e/ou ampliar os espaços comerciais existentes. As lojas de Lisboa estão a ser construídas de uma forma faseada o que tem afetado a área de exposição dos produtos e consequentemente traduz-se numa quebra de vendas.

No final de Dezembro a Empresa foi notificada pela Autoridade Tributária, por intermédio da Direção dos Serviços Especiais de Consumo, a necessidade de proceder a uma liquidação de Imposto Especial de Consumo (IEC) sobre as bebidas e o tabaco decorrente da introdução no Orçamento de Estado de 2015 de limites à venda dessas catego-

rias de produtos a passageiros com destino a países terceiros. Este facto proporcionou um acréscimo de gastos de 462 milhares de euros.

Assim, a Empresa após a contabilização de todos os ganhos e gastos até ao mês de Dezembro, obteve um resultado positivo antes de impostos de 11.671 milhares euros, ou seja, abaixo do valor orçamentado em -3,3% e acima do ano anterior em +24,7%. A variação positiva em relação ao mesmo período do ano anterior, está, em grande medida, ligada ao crescimento das vendas, ao aumento dos ganhos na rubrica de atividade promocional e à redução dos gastos com as depreciações.

Conclusão

O processo de investigação que se apresenta, teve como objetivo compreender o panorama envolvente no processo de internacionalização das empresas em Portugal. Numa perspetiva do país ser um pólo de atração para o investimento estrangeiro, avaliaram-se, na organização em estudo, as estratégias implementadas que resultaram com sucesso e quais as que necessitariam de ser melhoradas.

No processo de globalização e internacionalização do grupo *Dufry* os aspetos mais fortalecidos da sua estratégia serão os seus colaboradores. A maioria dos colaboradores da empresa recetora são permanentes, pelo que revelam um *know how* profundo do negócio para além de serem altamente orientados para os clientes. O perfil de quem contacta de forma mais direta com o cliente é muito adequado. Os colaboradores sentem-se responsabilizados pela identificação e busca de novas soluções para os clientes e consideram que o nível de conhecimento das chefias é suficientemente abrangente. Por outra via, os aspetos que poderão ser alvo de melhorias serão os que concernem a comunicação, pois pode-se deduzir que a comunicação interna entre departamentos deverá ser alvo de melhorias. Em relação ao sistema de recompensas o mesmo foi considerado desajustado. Também se concluiu que deverão ser criados mecanismos que permitam indagar a existência de uma dinâmica de funcionamento eficiente e eficaz, que seja compatível com o cliente e que procure aproximar a oferta com a necessidade deste. A questão do fornecimento de mercadorias vindas do estrangeiro também deverá ser alvo de análise e de reavaliação.

No seio da empresa recetora, o impacto do processo de internacionalização nos resultados operacionais e financeiros da organização, é francamente positivo, com crescimentos sustentados ao longo dos anos e reinvestimento de uma parte dos lucros, na atualização e expansão do negócio. Ao longo do processo de internacionalização, considerando as influências da empresa recetora e as influências presentes na empresa adquirente, pode ser verificado que os desafios das operações no país, obedeceu a um desenvolvimento adequado por etapas, respeitando as características operacionais locais.

Ao verificar se é reforçada a importância de fundamentar a escolha da estratégia de integração, na motivação da compra e na situação da empresa adquirida, a *Joint Venture* atualmente revela-se uma forma pouco ajustada para continuar a assegurar a participação no negócio, apesar dos indicadores financeiros apontarem para uma boa sustentabilidade do negócio. Existem vertentes que poderão ser ainda mais potenciadoras dos resultados financeiros, que a empresa tem vindo a apresentar, mas devido ao facto de a multinacional não ser detentora da maioria do capital social, funciona como um entrave na tomada de decisões, nomeadamente as que poderão impactar no capital humano. A internacionalização pela forma de *Joint Venture*, adotada em determinado contexto espacio-temporal, no qual as condições envolventes sofreram alterações, revela-se assim cristalizado, pelo que seria de todo vantajoso a sua reavaliação, no sentido de verificar a possibilidade de aquisição da empresa recetora por parte da multinacional e assim beneficiar de um poder negocial acrescido.

O estudo revela também algumas lacunas, nomeadamente no que concerne a dimensão da amostra, pelo que não é possível avaliar as variáveis em causa junto da empresa adquirente. O desenvolvimento da investigação passaria pela extensão da amostra recolhida por forma a obter dados mais pormenorizados a uma escala global.

Bibliografia

- AICEP. (3 de 7 de 2013). Horizonte Internacionalizar Guia para PMEs. Portugal. Obtido de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>
- AICEP. (3 de 7 de 2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. p. 66.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms Internationalization an Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International business review*, pp. 347-363.
- Barringer, B., & Greening, D. (1998). Small business growth throught geographic expansion: a comparativa case study. *Journal of business venturing*, 13, 467-492.
- Bauman, Z. (1998). Globalization: The Human Consequences. *Columbia University Press*, p. 2.
- Brito, M. C., & Lorga, S. (1999 de 1999). Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação. 49.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*.
- Buckley, P., & Casson, M. (1998). *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach - Journal of International Business Studies*, 29 n^o3, 539-562.
- Cannone, G., & Ughetto, U. (2014). Born Globals: Across-Country survey on high-tech strat-ups. *International Business Review*, 23 n^o1, pp. 272-283.
- Carlson, S. (1974). Investments in knowledge and the cost of Information. *Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala*.
- Chellah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). "nternationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malasya". *International Journal of Business and Management*, 5, pp. 22-37.
- Claessens, S., & Schmukler, S. (2007). "International financial integration through Equity Markets:Which firms from Which Countries go global?".
- Cruz, C. (2009). Tenha uma estratégia antes de agir. 14.
- Daly, H. (1999). *www.globalpolicy.org*. Obtido em 4 de 6 de 2016, de <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/162/27995.html>
- Dunning, J. (1977). The Location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. Em B. Ollin, P. Hesselborn, & P. Wilkman (Edits.), *The International allocation os economic activity*. London: Palgrave Macmillan UK. doi:10.1007/978-1-349-03196-2
- Dunning, J. H. (1973). Explaining Changing of International Production: in defense og the eclectic theory. *Oxford Economic Papers*, 11 n^o3, pp. 289-336.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal od International Business Studies*, , pp. 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restment and Some Possible Extensions. *Journal Of International Business Studies*, 9, n^o1, 1-31.

- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic.
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9, nº2, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production; Past, Present and Future. *International Journal of the Economics Business*, 8, nº 2, 173-190.
- Ghemawat, P. (2001). "Distance still matters". *Harvard Business Review*.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented Approach* (5 ed.). (P. H. Times, Ed.)
- Hollensen, S. (2012). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5 ed.). (P. H. Times, Ed.)
- Hortinha, J., & Viana, C. (2005). *Marketing Internacional* (2 ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa.
- Internacional Finance Corporation. (s.d.). Obtido em 7 de 2016, de <http://www.doingbusiness.org/rankings>
- Internacional Finance Corporation. (s.d.). Obtido em 7 de 2016, de <http://www.doingbusiness.org/rankings>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2006). Commitment and Oportunity Development in the Internationalization Process. A note in the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46 nº2, 165-178.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited:from Liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, nº 9, 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23.
- Johanson, j., & Wiedersheiman-Paul, F. (1975). The Internationalization of The Firm:four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization". *Journal of International marketing*, 8, pp. 13-32.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*.Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Católica.
- Lee, J., & Maniam, B. (2007). Small business and globalization. (7, Ed.) *The business review*, 2, 15-21.
- Machado, N. S., Casagrande, J., Roman, D. J., & Carvalho, C. E. (2016). *A Inter-relação entre competitividade e cadeia de valor: Estudo de caso em uma empresa de metalomecânica do oeste de santa catarina*. Universidade de Campinas, Campinas.

- MANIAM.B, J. &. (2007). *Small business and globalization*. the business review. cambridge: summer.
- Melitz, J. (s.d.). "Language and foreign trade". *European Economic Review*, 52, pp. 667-699.
- Morscheett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16, n. 1 , 60-70.
- Mughant, T., & Lloyd-Reason, L. (December de 2007). "Building the international SME across national settings: A global policy enquire and response". (Cambridge, Ed.) *The Business Review*, pp. 127-133.
- OCDE. (2005). *OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris, França.
- OCDE. (2005). *www.ocde.pt*. Obtido em 03 de 07 de 2016, de www.oecd.org/sti/ind/: <http://www.oecd.org/sti/ind/34964971.pdf>
- P. Ferreira, M., R.Serra, F., & R.Reis, N. (05 de 2011). Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos. p. 8. Obtido de http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf
- Peng, M., & Meyer, K. (2011). "International Business". Londres, Inglaterra. Obtido de <https://www.cengagebrain.co.uk/content/9781408049341.pdf>
- Pinto, M. R., & Pereira, C. R. (17 de 2 de 2016). A Internacionalização das PME Portuguesas: Um estudo de caso. *Recip.ipp.pt*. Porto, Portugal. Obtido em 7 de 8 de 2016, de <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7709/1/A%20internacionaliza%C3%87%C3%83O%20DAS%20PME%20portuguesas%20um%20estudo%20de%20caso.pdf>
- PT - compete 2020. (12 de 10 de 2014). http://www.poci-compete2020.pt/admin/images/PO_Cl_10dez.pdf. Obtido de Programa Operacional da Competitividade e.
- Rezende, F. (30 de 1 de 2015). *www.gestaoporprocessos.com.br*. Obtido em 3 de 8 de 2016, de <http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>
- Ruzzier. (2006). Emerging Markets Firms in the Global Economy. Em C. Pattnaik, & V. Kumar (Edits.), *International Finance Review* (Vol. 15, p. 39). Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- S. Welch, L., & Luostarinen, R. (1998). Internationalization: Evolution of a concept. Em P. Buckley, & P. Ghauri, *Journal of General Management* (Vol. 2, pp. 34-55). London, UK: International Thomson business Press.
- Simões, A. (2010). Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos. *Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus*.
- Trigo, V., Calapez, T., & Santos, M. (2009). SMEs and internationalization: An empirical study of SME's in Portugal. *Economia Global e Gestão*, 14, pp. 9-24.

ANEXOS

Presença da LFP, S.A. no território continental e ilhas



Figura 2 - Presença da LFP, S.A.

Fonte: (http://www.lfp.pt/quem_somos.html)

Departamentos e Organogramas a nível Global:

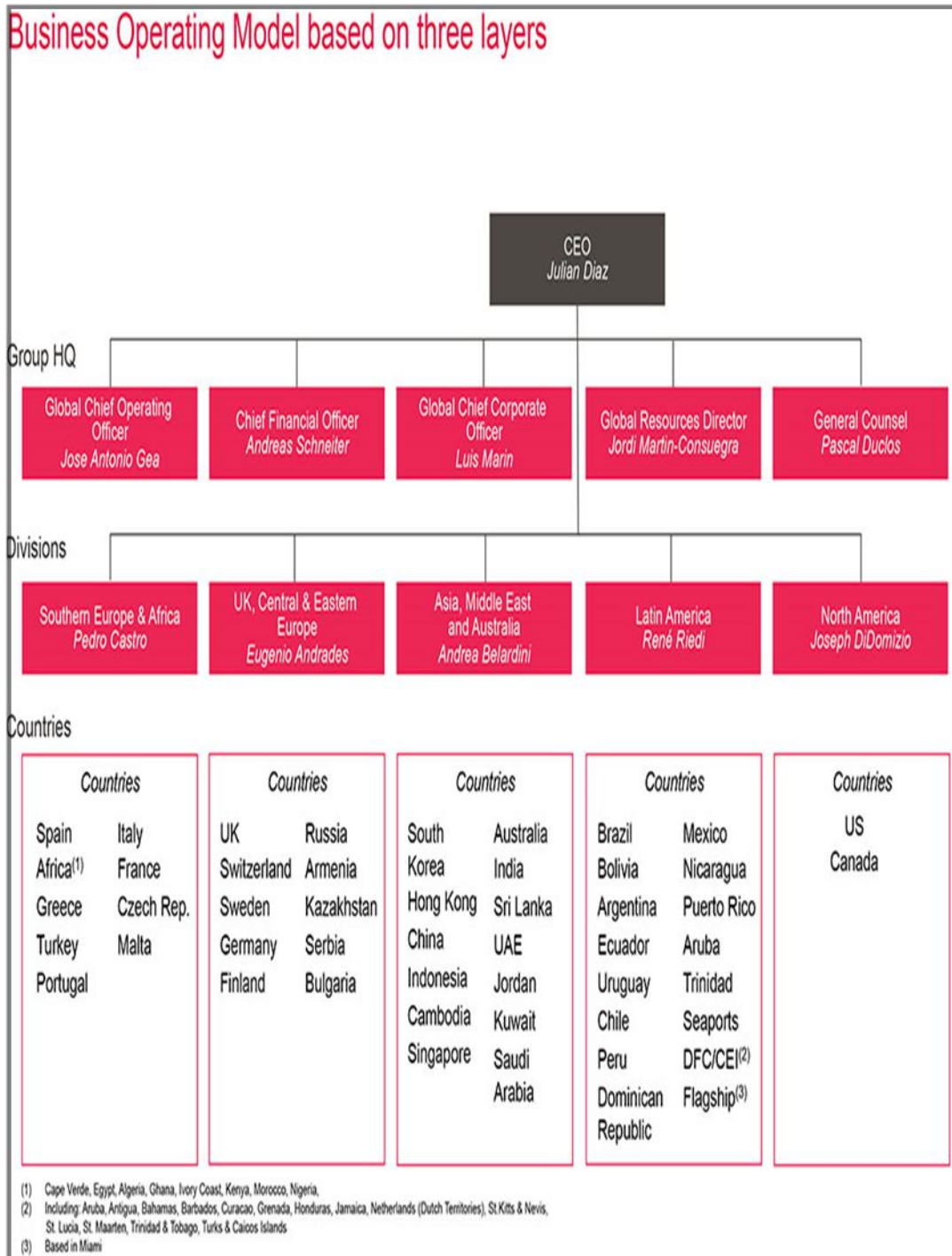


Figura 3 – Departamentos e Organograma

Fonte: www.Dufry.com

Quadro 8: Vendas LFP 2015/2014 VS orçamento

| | Real 2014 | Previsão 2015 | Real 2015 |
|-------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| Vendas | 179.385.748 | 195.588.228 | 190.937.253 |
| EBITDA | 11.283.868 | 13.083.994 | 12.519.452 |
| % das Vendas | 6,3% | 6,7% | 6,6% |
| Resultado operacional (EBIT) | 9.351.536 | 12.051.016 | 11.673.927 |
| Res. antes de impostos (EBT) | 9.361.091 | 12.063.327 | 11.671.016 |
| % das Vendas | 5,2% | 6,2% | 6,1% |

Fonte: Relatório de Gestão LFP 2015

Quadro 9: Resultados financeiros LFP 2015/2014

| LFP - Total | | 15 970 799 | 14 908 416 | 14 181 471 | 7,1% | 12,6% | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| dez/2015 | | YTD | | | | Our Goal | | |
| | | Actual | Budget | LY | Actual/Bud | Actual/LY | 2015 Budget | Actual 2014 |
| PAX only Airports | Domestic | 3 142 731 | 2 797 064 | 2 660 144 | 12,4% | 18,1% | 2 797 064 | 2 660 144 |
| | European | 12 828 068 | 12 111 351 | 11 521 327 | 5,9% | 11,3% | 12 111 352 | 11 521 327 |
| | International | 3 271 180 | 3 389 151 | 3 174 639 | -3,5% | 3,0% | 3 389 151 | 3 174 639 |
| | Total | 19 241 979 | 18 297 567 | 17 356 110 | 5,2% | 10,9% | 18 297 567 | 17 356 110 |
| Sales | Total | 190 937 252 | 195 588 229 | 179 385 748 | -2,4% | 6,4% | 195 588 229 | 179 385 748 |
| Sales | Lisbon | 93 043 333 | 99 559 751 | 93 109 166 | -6,5% | -0,1% | 99 559 750 | 93 109 166 |
| | Porto | 32 451 197 | 31 563 093 | 25 483 431 | 2,8% | 27,3% | 31 563 095 | 25 483 431 |
| | Faro | 40 944 489 | 38 402 454 | 36 643 772 | 6,6% | 11,7% | 38 402 456 | 36 643 772 |
| | Azores | 4 698 181 | 3 788 948 | 3 578 853 | 24,0% | 31,3% | 3 788 948 | 3 578 853 |
| | Madeira | 7 575 992 | 7 437 706 | 6 879 668 | 1,9% | 10,1% | 7 437 706 | 6 879 668 |
| | Staff-Shop | 2 641 039 | 2 881 466 | 2 815 862 | -8,3% | -6,2% | 2 881 467 | 2 815 862 |
| | Inflight Sales | 9 496 010 | 11 954 809 | 10 781 747 | -20,6% | -11,9% | 11 954 808 | 10 781 775 |
| | Wholesales | 83 834 | 0 | 95 594 | 0,0% | -12,3% | 0 | 95 594 |
| GMargin % | Total | 39,4% | 41,9% | 41,0% | -2,5% | -1,6% | 41,9% | 41,3% |
| Gross Margin % by Location | Lisbon | 47,3% | 49,7% | 49,0% | -2,4% | -1,7% | 49,7% | 49,0% |
| | Porto | 29,4% | 30,8% | 30,0% | -1,4% | -0,6% | 30,8% | 30,3% |
| | Faro | 28,9% | 29,4% | 28,0% | -0,5% | 0,9% | 29,4% | 28,3% |
| | Azores | 30,0% | 34,2% | 33,0% | -4,2% | -3,0% | 34,2% | 32,6% |
| | Madeira | 32,8% | 34,3% | 33,0% | -1,5% | -0,2% | 34,3% | 33,4% |
| | Staff-Shop | 23,2% | 21,9% | 25,0% | 1,3% | -1,8% | 21,9% | 25,3% |
| | Inflight Sales | 57,2% | 58,0% | 57,0% | -0,8% | 0,2% | 58,0% | 57,1% |
| | Wholesales | 16,6% | 0,0% | 16,0% | 16,6% | 0,6% | 0,0% | 15,9% |
| Margin Adjustments | Margin Adjustments % | 873 717 | 747 887 | 762 713 | 16,8% | 14,6% | 747 887 | 763 356 |
| | | 0,46% | 0,38% | 0,43% | 0,1% | 0,0% | 0,4% | 0,4% |
| Operational Costs | Total | 70 399 180 | 75 666 028 | 69 633 765 | -7,0% | 1,1% | 75 666 028 | 69 633 765 |
| | Concession Fees % | 24,3% | 26,0% | 25,0% | -1,8% | -0,7% | 26,0% | 25,0% |
| | Ground Rent - Shop % | 2,1% | 2,1% | 2,2% | 0,0% | -0,1% | 2,1% | 2,2% |
| Retain Margin % | Total | 13,1% | 13,8% | 13,8% | -0,7% | -0,8% | 13,8% | 14,1% |
| | Personnel Expenses % | 5,0% | 4,9% | 5,1% | 0,1% | -0,1% | 4,9% | 5,1% |
| | Depreciation % | 0,4% | 0,5% | 1,1% | -0,1% | -0,6% | 0,5% | 1,1% |
| | Other Operational Expenses % | 5,1% | 5,1% | 5,5% | 0,0% | -0,4% | 5,1% | 5,5% |
| | | 4,1% | | | | | 3,4% | 3,2% |
| Other Income | Total | 7 752 368 | 6 563 596 | 5 693 930 | 18,1% | 36,2% | 6 563 596 | 5 693 930 |
| EBITDA | Total | 12 519 452 | 13 083 995 | 11 284 511 | -4,3% | 10,9% | 13 083 994 | 11 283 868 |
| EBT | Total | 11 671 015 | 12 063 328 | 9 361 734 | -3,3% | 24,7% | 12 063 328 | 9 361 091 |
| EBT/Sales | Total | 6,1% | 6,2% | 5,2% | -0,1% | 0,9% | 6,2% | 5,2% |
| KPI's | FTE | 450,87 | 445,68 | 431,20 | 1,2% | 4,6% | 445,68 | 431,20 |
| | Sales by FTE (EUR) | 423 491 | 438 850 | 416 012 | -3,5% | 1,8% | 438 854 | 416 012 |
| | Personnel Costs by FTE | 21 163 | 21 582 | 21 134 | -1,9% | 0,1% | 21 582 | 21 134 |
| | Transactions (Shops w/staff) | 3 392 350 | 3 095 589 | 3 114 906 | 9,6% | 8,9% | 3 373 628 | 3 114 906 |
| | PSR (Shops)-Without staffs | 9,26 | 9,86 | 9,53 | -6,0% | -2,8% | 9,86 | 9,53 |
| | ATV (Shops)-Without staffs | 53,30 | 59,25 | 53,94 | -10,0% | -1,2% | 54,3 | 53,94 |
| | Penetration/Capture (Shops) | 17,4% | 16,6% | 17,7% | 0,7% | -0,3% | 18,2% | 17,7% |
| Stock - Total | Total | 16 717 206 | 16 649 300 | 15 160 859 | 0,4% | 10,3% | 16 649 300 | 15 160 859 |
| Stock by Location | Lisbon | 4 386 840 | 4 707 253 | 4 419 154 | -6,8% | -0,7% | 4 707 262 | 4 419 154 |
| | Porto | 2 144 304 | 1 284 352 | 1 205 143 | 67,0% | 77,9% | 1 284 352 | 1 205 143 |
| | Faro | 1 853 714 | 1 883 864 | 1 449 995 | -1,6% | 27,8% | 1 883 864 | 1 449 995 |
| | Azores | 346 215 | 349 712 | 325 170 | -1,0% | 6,5% | 349 712 | 325 170 |
| | Madeira | 530 418 | 600 069 | 527 187 | -11,6% | 0,6% | 600 069 | 527 187 |
| | Staff-Shop | 160 416 | 167 118 | 153 860 | -4,0% | 4,3% | 167 118 | 153 860 |
| | Inflight Sales | 2 177 208 | 1 966 290 | 1 937 340 | 10,7% | 12,4% | 1 966 290 | 1 937 340 |
| | Logistic | 5 118 091 | 5 690 642 | 5 143 009 | -10,1% | -0,5% | 5 690 642 | 5 143 009 |

Fonte: Relatório anual de contas LFP 2015

Indicadores Financeiros da Dufry

Quadro 10 - Indicadores Financeiros

| Demonstração do Resultado Consolidada | | | |
|---------------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| Em milhões de CHF | 2015 auditado | 2014 ¹ auditado | 2013 auditado |
| Receita líquida de vendas | 5.961,7 | 4.063,1 | 3.465,0 |
| Receita de publicidade | 177,6 | 133,5 | 106,7 |
| Total da receita líquida | 6.139,3 | 4.196,6 | 3.571,7 |
| Lucro bruto | 3.574,7 | 2.463,6 | 2.105,7 |
| Margem bruta | 58,2% | 58,7% | 59,0% |
| EBITDA² | 723,8 | 576,5 | 511,1 |
| Margem EBITDA | 11,8% | 13,7% | 14,3% |
| EBIT | 132,7 | 266,5 | 280,2 |
| Lucro líquido | (36,9) | 85,8 | 147,6 |
| atribuído a: | | | |
| Acionistas controladores | (79,3) | 51,6 | 93,0 |
| Participação não controladores | 42,4 | 34,2 | 54,6 |

Fonte: <http://www.Dufry.com/pt/Investors/KeyFigures/FinancialInformation/index.htm>



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

Internacionalização de uma PME no mercado português

1. Bem-vindo ao Meu questionário

No âmbito da dissertação realizada pela aluna Lurdes Becken do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, com o objetivo de avaliar a estratégia de Internacionalização de uma empresa no mercado português, agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Os dados recolhidos são confidenciais e serão tratados em conjunto e não individualmente. A sua resposta é muito importante.

O tempo de preenchimento será de cerca de 3 minutos.

Muito obrigado!



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

Internacionalização de uma PME no mercado português

2. Estudo de caso de Internacionalização de uma empresa em Portugal

1. Género

- Masculino
 Feminino

2. Idade

3. Habilitações literárias

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado/ Pós-graduação/ Doutoramento

4. Departamento em que trabalha

- Operações (lojas)
 Logística/ Compras/ Marketing
 DRH/ Financeiro
 Outros

5. Anos de experiência no departamento ?

- 0 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- 21 ou mais

6. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera que a qualidade do atendimento prestado, é avaliada pelos clientes?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera adequado o perfil dos colaboradores, em contato direto com os clientes ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera que existem normas não escritas, que impedem a orientação para o cliente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

9. Ao nível da presença de fatores de influência operacional, considera que a informação relativa às vendas e objetivos, é partilhada e avaliada regularmente ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

10. Ao nível da chefia, considera que a comunicação interna entre os diferentes departamentos da empresa é eficiente ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

11. Ao nível da chefia, considera que existe aceitação de que um desempenho elevado, pode ser obtido através de formas inovadoras?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. Ao nível da chefia, considera que cada colaborador se sente responsabilizado pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

13. Ao nível da chefia, considera que o seu nível de conhecimento operacional, é suficiente e abrangente ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

14. Ao nível dos procedimentos internos de follow up do negócio, considera que o desempenho é medido e avaliado regularmente ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

15. Ao nível dos procedimentos internos de follow up do negócio, considera que as atividades rotineiras, são avaliadas regularmente por forma a se tornarem mais efetivas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

16. Ao nível dos procedimentos internos de follow up do negocio, existem reuniões gerais regularmente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

17. Ao nível dos procedimentos internos de follow up do negócio, os produtos e serviços que agregam valor para o cliente, são identificados e desenvolvidos ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

18. Ao nível dos procedimentos internos de follow up do negócio, as soluções simplificadas são rapidamente encontradas, face a situações difíceis?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

19. Ao nível dos procedimentos internos de follow up do negócio, considera adequado o sistema de recompensa existente, para os colaboradores que são orientados para o cliente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

20. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, são efetuados inquéritos às necessidades dos clientes?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

21. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, são partilhados dados sobre a satisfação dos clientes ?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

22. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, realizam-se pesquisas para avaliar a qualidade dos produtos/serviços?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

23. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, realizam-se reuniões gerais para discussão de tendências e desenvolvimento de mercado?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

24. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, são avaliadas periodicamente as performances de produtos/serviços, para verificar se existe alinhamento com a expectativa e percepção do cliente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

25. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, existe envolvimento dos diferentes departamentos, no processo de mudança, para chegar mais eficazmente ao cliente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

26. Ao nível da avaliação do impacto junto do cliente, existe lentidão na identificação das mudanças?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo completamente

27. Ao nível dos produtos, considera adequada a quantidade disponibilizada nas lojas ?

- Muito adequado
- Adequado
- Nem adequado/nem desadequado
- Desadequado
- Nada adequado

28. Ao nível dos produtos, considera adequado o tempo que medeia entre a chegada dos produtos ao armazém central (Lisboa) e as lojas?

- Muito adequado
- Adequado
- Nem adequado/ nem desadequado
- Desadequado
- Nada adequado

29. Ao nível dos produtos, considera adequado o abastecimento de produtos ser efetuado a partir de um armazém centralizado (Suiça)?

- Muito adequado
- Adequado
- Nem adequado/nem desadequado
- Desadequado
- Nada adequado

30. Ao nível dos produtos, considera adequado o tratamento dado aos produtos com baixa rotatividade (slow movers)?

- Muito adequado
- Adequado
- Nem adequado / nem desadequado
- Desadequado
- Nada adequado

31. Ao nível dos produtos, considera adequadas as soluções de abastecimento às lojas, encontradas pela empresa?

- Muito adequado
- Adequado
- Nem adequado / nem desadequado
- Desadequado
- Nada adequado

32. Ao nível dos produtos, considera adequado, no final de cada época, o tratamento dado aos produtos de coleção e fashion, nomeadamente "overstock"?

- Muito adequado
- Adequado
- Nem adequado / nem desadequado
- Desadequado
- Nada adequado

33. Se desejar efetuar algum comentário pode utilizar para o efeito o quadro abaixo, mencionando qual o nr. da questão a que se refere! Obrigada pela sua participação!

Informação relativa ao fecho do questionário, à data de encerramento do mesmo na plataforma “Survey Monkey”

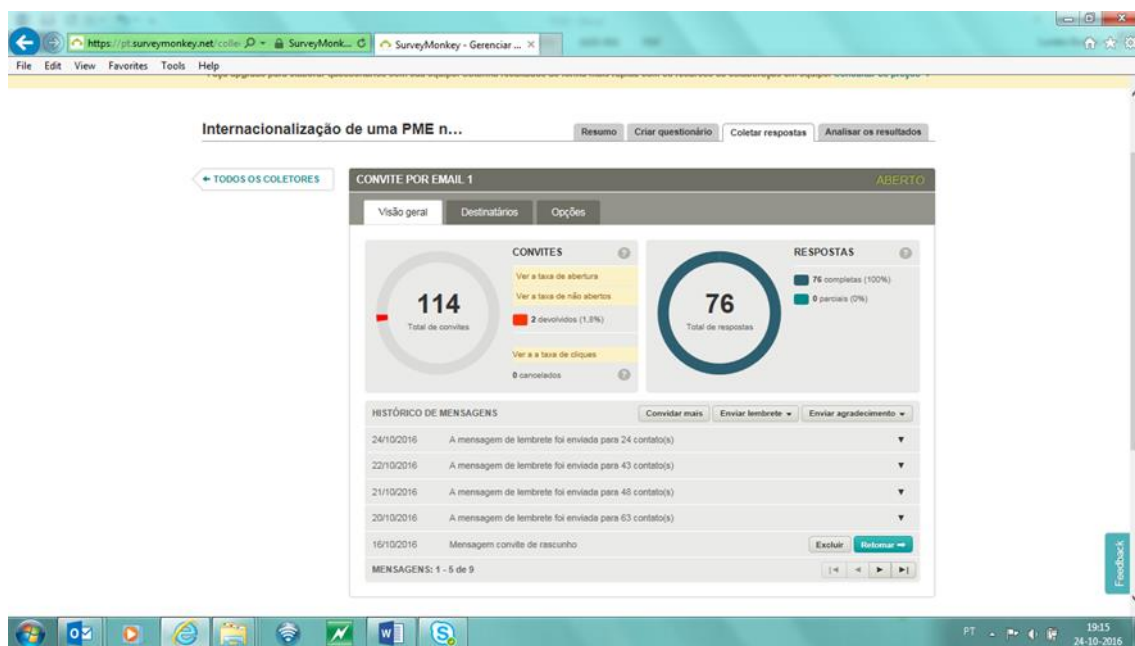


Figura 4 – *Print Screen* da plataforma “Survey Monkey” à data de encerramento do questionário