



ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME EM MERCADOS
EMERGENTES:

O CASO DE ENTRADA NO MERCADO AFRICANO.

MARIA PAULA COELHO TAVARES DE PINHO

Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – julho 2016

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



ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME EM MERCADOS
EMERGENTES:

O CASO DE ENTRADA NO MERCADO AFRICANO.

MARIA PAULA COELHO TAVARES DE PINHO

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 das Professoras Doutoras Maria Clara Ribeiro e Raquel Susana Pereira

Porto – julho 2016

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

Resumo

Com o processo de globalização, o campo de atuação das empresas passou a ser o mercado global, o qual enquadra ameaças, mas principalmente oportunidades e desafios. A internacionalização tem sido considerada uma estratégia empresarial fundamental, potenciando o crescimento e competitividade das empresas, bem como trazendo vantagens para as respetivas economias.

O enquadramento português, que se caracteriza por uma conjuntura desfavorável há vários anos, acabou por fomentar e determinar a procura de novos mercados por parte das empresas. Com efeito, este estudo pretende abordar o fenómeno da internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas, no âmbito das suas motivações, formas/modos de entrada e determinantes da seleção do mercado africano, com particular enfoque no mercado senegalês. Para desenvolver este projeto, utilizamos a metodologia qualitativa, recorrendo ao método de estudo de caso. Este estudo, em concreto, engloba o estudo de múltiplos casos (seis empresas em fase de internacionalização para o mercado africano).

Perante os dados recolhidos e a análise e comparação dos múltiplos casos, os resultados indicam que as motivações para a internacionalização são fundamentalmente motivações reativas estando associadas à tentativa de ultrapassar a estagnação do mercado interno, assumindo-se como uma forma de expansão alternativa do negócio. No que respeita à modalidade de entrada, a exportação constitui a primeira, e a mais utilizada, pelas PME para penetrarem nos mercados externos. Os principais critérios que fundamentam a escolha dos mercados africanos estão ligados à tributação mais favorável, dimensão do mercado, à estabilidade económica e cambial e à necessidade de desenvolvimento das infraestruturas. No que concerne ao mercado senegalês, em concreto, não se identificaram entraves significativos. As informações recolhidas indicam que há vertentes potenciadoras dessa internacionalização, nomeadamente, a estabilidade política, económica do país e alguma proximidade cultural decorrente do processo colonial Francês.

Palavras Chave: Internacionalização; Mercados Africanos; PME; Metodologia Qualitativa

Abstract

With globalization, the global market has become companies' playing field. This has both disadvantages and mostly opportunities and challenges. Internationalization has been considered a key business strategy, enhancing the growth and competitiveness of enterprises, as well as bringing benefits to their respective economies.

The Portuguese framework, which is characterized by an unfavourable situation during the last years, eventually promoted and determined the search for new markets for companies. In fact, this study aims to address the phenomenon of internationalization of Portuguese Small and Medium Enterprises (SMEs), focusing on its motivations, forms / input modes and determinants of the African market selection, with particular emphasis on the Senegalese market. To develop this project, we used qualitative methodology, via the case study method. This study, in particular, includes the study of multiple cases (six companies in the internationalization phase for the African market).

Examining the collected data and the analysis and comparison of multiple cases, the results indicate that the motivations for internationalization are fundamentally reactive motivations, associated with the attempt to overcome the stagnation of the domestic market, as a form of alternative business expansion. Regarding the input mode, exports are the first and most used input mode, by SMEs, to penetrate in foreign markets. The main criteria underlying the choice of African markets are linked to more favourable taxation, market size, economic and exchange rate stability and the need for infrastructure development. Regarding the Senegalese market, in particular, no significant barriers were identified. The information gathered indicates that there are potentiating strands of internationalization, in particular the country's political and economic stability and some cultural proximity stemming from the French colonization process.

Keywords: Internationalization; African markets; SMEs; Qualitative methodology

"Internacionalizar é levar mais além o que temos de melhor. Uma PME que deseje entrar em África deve ter bem claro qual a sua missão e o seu propósito, os desafios desses mercados só se ultrapassam com uma grande dose de persistência, flexibilidade e estratégia."

(Sérgio Almeida)

Agradecimentos,

À minha família, em especial, aos meus queridos Pais que comigo partilharam amor, carinho, valores e sabedoria, e aos meus Filhos, que me deram força, confiança e muito afeto.

A todos os professores do ISCAP, que de alguma forma me marcaram e, sobretudo, às minhas orientadoras, Professora Doutora Maria Clara Ribeiro e Professora Doutora Raquel Pereira, pela disponibilidade, ajuda, compreensão e motivação que me transmitiram durante este período.

À minha empresa, por ter possibilitado a realização deste estudo, e a todas as pessoas que me apoiaram e me facultaram os recursos necessários a esta investigação

Aos meus amigos que tanta força me deram e dão com quem partilho incondicionalmente os meus sorrisos e inseguranças.

Agradeço também a todas as pessoas que de uma forma qualquer me ajudaram a ultrapassar esta etapa da minha vida.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Introdução	1
1. Enquadramento teórico e revisão da literatura	5
1.1 Motivos de Internacionalização das Empresas.....	6
1.2 Formas de acesso/entrada nos mercados internacionais.....	9
1.2.1 Exportação.....	10
1.2.2 Modo contratual	11
1.2.3 Investimento Direto.....	13
1.2.4 O uso da internet como forma de acesso a mercados externos	15
2. Metodologia	18
2.1 Questões de investigação/pesquisa.....	18
2.2 Justificação e descrição da metodologia	19
3. A Empresa E6	22
3.1 Apresentação da empresa e história da atividade desenvolvida.....	22
3.2 Missão	25
3.3 Visão	25
3.4 Análise Estratégica.....	25
3.4.1 Fatores externos.....	25
3.4.1.1 Caracterização do mercado de destino	25
3.4.1.2 Características do país de origem.....	31
3.4.2 Fatores Internos à Empresa - análise PESTLE, SWOT e Cadeia de Valor.....	32
3.4.2.1 - Análise PESTLE	32
3.4.2.2 Análise SWOT	34
3.4.2.3 Cadeia de valor.....	35
3.5 Canais de Distribuição, Parcerias e Concorrência.....	37
3.5.1 Canais de distribuição e parcerias	37

3.5.2. Empresas concorrentes	38
4. Estudo exploratório: Análise comparativa das Empresas em Estudo.....	40
Conclusão.....	59
Referências Bibliográficas	62
Anexos.....	68

Índice de Abreviaturas / Siglas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

B2B – Business-Two-Business

CFA – Communauté Financière Africaine, Franco

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PESTLE – Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal e Ecológica

PIB pc – Produto Interno Bruto per capita

PIB pm – Produto Interno Bruto a preço de mercado

PME – Pequenas e Médias Empresas,

PRSP – Poverty Reduction Strategy Papers

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

Índice de Quadros

Quadro 1 - Principais setores de atividade (2014).....	26
Quadro 2- Principais Indicadores Macroeconómicos.....	27
Quadro 3- Principais Mercados de Exportação do Senegal	28
Quadro 4 - Principais Mercados de Importação do Senegal	28
Quadro 5 - Importância do Senegal nos Fluxos Comerciais de Portugal	29
Quadro 6 - Principais Produtos Transacionados ano 2013.....	29
Quadro 7 - Investimento Direto.....	29
Quadro 8 - Previsão das Taxas de Inflação para a Europa	31
Quadro 9 - Empresas e respondentes.....	42
Quadro 10 - Síntese das Entrevistas	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Empresa E6	22
Figura 2 - Vendas Anuais da E6 (2005 a 2015) Euros	24
Figura 3 - Peso das Exportações nas Vendas da Empresa nos últimos 4 anos.....	24
Figura 4 - Análise PESTLE	33
Figura 5 - Análise SWOT	34
Figura 6 - Cadeia de Valor	35
Figura 7 - Número de funcionários no período 2010-2015	40
Figura 8 - Evolução do Volume de Vendas no período de 2011-2014	41

Introdução

O contexto económico mundial caracteriza-se por uma forte e crescente interdependência das economias e mercados, determinando uma concorrência em constante mudança e à escala global. Esta realidade revela-se determinante para a importância e interesse que as empresas demonstram na sua internacionalização. *In recent decades, more and more companies have started to operate outside their domestic markets, exporting their goods to foreign customers and engaging in foreign direct investment (FDI)*, (Conconi e al., 2015 p.16).

Considerando a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização constitui um processo pelo qual as empresas se vão envolvendo, de forma gradual, em operações internacionais, de tal forma que, à medida que adquirem experiência, terão que ser delineadas mudanças estratégicas e organizacionais. Também Calof e Beamish (1995, p. 116) referem que a internacionalização constitui “the process of adapting firms operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments”. Portanto, o processo de internacionalização pode ser definido como um conjunto de estratégias e decisões de envolvimento progressivo e gradual, em operações internacionais, que implicam a adaptação à envolvente internacional sendo que essas decisões e estratégias são influenciadas por fatores internos e também externos.

De facto, há muito tempo que o campo de atuação das empresas deixou de ser o mercado nacional ou interno e passou a ser o mercado global, o qual enquadra ameaças, mas principalmente oportunidades e desafios. Isto indica que a internacionalização tem sido considerada uma estratégia empresarial fundamental, não apenas para o crescimento das empresas e das economias, mas também para o sucesso, aumento da competitividade e sustentabilidade das empresas a longo prazo (AICEP, 2013; Comissão Europeia, 2010; Hagiú e Clipici, 2009, Pla-Barber e Alegre, 2007; Simões, 2010).

O enquadramento português, que enfrenta uma conjuntura desfavorável há vários anos, de contração e fraco crescimento económico, decorrente de processos de ajustamento estrutural, redução de investimento público e privado e da queda na procura interna,

acabou por fomentar e determinar a procura de novos mercados, ou seja, os empreendedores portugueses foram forçados a enfrentar novos desafios e a considerar a entrada em mercados externos como uma oportunidade para a expansão e crescimento do negócio. Com efeito, as exportações e a internacionalização das empresas portuguesas têm sido consideradas como um fator chave para a recuperação económica na medida em que têm tido um contributo fundamental para a evolução positiva da balança de bens e serviços, bem como para atenuar o desempenho negativo da economia portuguesa.

É neste contexto que se enquadra este estudo. Este projeto pretende abordar o fenómeno da internacionalização de pequenas e médias empresas (PME¹) portuguesas, no âmbito das suas motivações, formas/modos de entrada e determinantes da seleção do mercado africano, com particular enfoque no mercado senegalês, bem como os principais obstáculos inerentes a esse processo. Constitui ainda objetivo deste estudo comparar os processos de internacionalização das empresas selecionadas com o caso concreto da empresa E6. De salientar que este objetivo em particular está associado a motivos profissionais da autora, que por exercer a sua atividade profissional nesta empresa pretende sustentar, empírica e teoricamente, as formas mais adequadas de internacionalização para mercados africanos.

Que outras razões justificam o interesse em estudar as PME e a sua entrada no mercado africano?

As PME desempenham um papel fundamental no desenvolvimento económico e social do país, pois constituem a base do tecido empresarial português, representando para a economia portuguesa cerca de 79% do emprego e 66.5% do valor acrescentado². São estas empresas que têm apostado na exportação e internacionalização das suas marcas e processos, não apenas como vontade de expansão e crescimento, mas, em muitos casos, como forma de sobreviver e ultrapassar a contração e reduzida dimensão do mercado

¹ Uma empresa será classificada como PME se corresponder aos critérios definidos na legislação europeia – Recomendação da Comissão Europeia 2003/361, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

² A relevância das PME verifica-se não apenas no contexto português, mas também para a economia europeia. A Comissão Europeia (s.d.), refere que “*Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the backbone of Europe's economy. They represent 99% of all businesses in the EU. In the past five years, they have created around 85% of new jobs and provided two-thirds of the total private sector employment in the EU. The European Commission considers SMEs and entrepreneurship as key to ensuring economic growth, innovation, job creation, and social integration in the EU*”.

interno. Além disso outra questão revela-se importante aquando da escolha de PME, tal como consideram Amal e al., (2008), Knight, (2000) as PME são empresas que, de uma maneira geral, têm mais dificuldades na internacionalização, quer devido à falta de recursos financeiros e humanos quer devido à sua fácil exposição a choques internos e externos. Assim, ao incidir sobre estas empresas, o estudo permitirá abordar estas questões.

No contexto do mercado africano, e em particular da região ocidental Africana, o Senegal constitui um dos mercados mais promissores desta região. Este país regista estabilidade política e um bom desempenho económico, detém uma população jovem (55% da população tem menos de 20 anos) tem adotado importantes reformas estruturais, pelo que é um dos países africanos com melhor clima empresarial, constituindo ainda uma porta de entrada para toda a região do Oeste Africano³, um mercado com mais de 200 milhões de consumidores. Estes constituem alguns fatores que justificam o interesse crescente da internacionalização das empresas para o mercado africano.

Em termos de estrutura, este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento e revisão da literatura. Fundamentalmente 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. No segundo capítulo descrevemos a metodologia seguida. Começamos por apresentar as questões de pesquisa, para, de seguida, 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 de múltiplos casos (seis empresas em fase de internacionalização para o mercado africano). No terceiro capítulo, é feita a abordagem à empresa E6. Compreende descrição da empresa, a análise dos fatores externos e internos, bem como dos canais de distribuição, parceria e concorrência. No quarto capítulo é apresentado o estudo exploratório e análise comparativa das empresas em

³ O Senegal faz parte da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (Economic Community of West African States ou ECOWAS, em inglês). Esta união aduaneira engloba 15 países da África Ocidental: Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Gambia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo. Destes quinze países, sete organizaram-se também numa União Económica e Monetária (a UEMOA) cuja moeda é o franco CFA. Fazem parte o Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Níger, Senegal e Togo.

estudo. Começamos por fazer uma apresentação sumária das empresas. De seguida procedemos à análise e comparação das respostas obtidas nas entrevistas, 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.

1. Enquadramento teórico e revisão da literatura

O enquadramento económico mundial atual caracteriza-se por uma forte e crescente interdependência das economias e mercados, determinando uma concorrência à escala global e que está em constante mudança. Este contexto revela-se determinante para a importância e crescente interesse que as empresas demonstram na sua internacionalização. *In recent decades, more and more companies have started to operate outside their domestic markets, exporting their goods to foreign customers and engaging in foreign direct investment (FDI)*, (Conconi e al., 2015 p.16).

Com efeito, é inegável que a internacionalização constitui uma estratégia empresarial fundamental, não apenas para o crescimento, mas também para o sucesso e sobrevivência das empresas (AICEP, 2013; Comissão Europeia, 2010; Hagiú e Clípici, 2009, Pla-Barber e Alegre, 2007; Simões, 2010).

Considerando a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização constitui um processo pelo qual as empresas se vão envolvendo, de forma gradual, em operações internacionais, de tal forma que, à medida que adquirem experiência, terão que ser delineadas mudanças estratégicas e organizacionais. Também Calof e Beamish (1995, p. 116) referem que a internacionalização constitui “the process of adapting firms operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments”. Portanto, o processo de internacionalização pode ser definido como um conjunto de estratégias e decisões de envolvimento progressivo e gradual em operações internacionais que implicam a adaptação à envolvente internacional sendo que essas decisões e estratégias são influenciadas por fatores internos e também externos.

Nesta secção, o nosso objetivo será fazer o enquadramento teórico da temática, revendo a literatura mais relevante, no sentido de compreendermos os motivos da internacionalização de empresas e as principais formas de acesso e entrada em mercados internacionais.

1.1 Motivos de Internacionalização das Empresas

O mundo vem assistindo, desde há várias décadas, a rápidas mudanças tecnológicas, políticas, sociais e financeiras. A globalização, caracterizada pela liberalização e crescimento do comércio internacional, progressiva integração dos países e economias, pela redução dos custos de transporte, comunicação e informação, potenciou a criação de infinitas oportunidades, mas também novos e constantes desafios para as empresas e negócios.

De acordo com a AICEP (2013), as atividades internacionais são fundamentais para o aumento da competitividade, crescimento das organizações, bem como para a sustentabilidade das empresas a longo prazo. Considerando o contexto português, uma pequena economia aberta, com um mercado exíguo e conjuntura económica desfavorável, desde há vários anos, e em que o tecido empresarial é predominantemente caracterizado por empresas de pequena e média dimensão, a questão da internacionalização e diversificação internacional assume uma relevância fundamental para o crescimento, expansão e sustentabilidade dos negócios. Com efeito, a relação entre o processo de internacionalização e o aumento do desempenho económico e financeiro das PME faz com que fortaleçam o crescimento orgânico, aumentem a competitividade e criação de condições para um crescimento sustentado a longo prazo, analisando as oportunidades provenientes do crescimento das economias emergentes.

Não obstante, a decisão de internacionalização é uma decisão difícil e complexa na medida em que envolve risco, incerteza e, em muitos casos, alterações estruturais que poderão incidir sobre a estrutura organizacional, produtos, estratégias e recursos humanos. Nesse sentido, os gestores devem, antes de tudo, identificar e decidir quais os fatores motivacionais que conduzam à internacionalização como forma de conseguir os objetivos a atingir.

Segundo Korsakiere & Baranauskiera (2011), os fatores motivacionais constituem um elemento determinante para a internacionalização das PME e podem ser diferentes no decurso das diferentes fases do seu processo de internacionalização (Dunning & Lundan, 2008; Korsakiere & Baranauskiera, 2011). A revisão da literatura indica várias

classificações sobre as motivações para a internacionalização. Na nossa perspectiva, as mais referenciadas são as que fazem a distinção entre:

- a) motivações proactivas ou reativas (Brito & Lorga, 1999; Czinkota et. al. 1999; Hollensen, 2011);
- b) motivações internas e externas à empresa (Bell, et. all, 2003; Mwiti et. al, 2013; Suárez-Ortega & Alamo-Vera, 2005);

Com efeito, a análise da literatura permite referir que as motivações proativas e reativas estão associadas, respetivamente, às motivações internas e externas à empresa. As motivações internas referem-se ao conjunto de fatores que derivam do seio da empresa, isto é, ao conjunto de fatores, recursos e habilidades que a empresa detém e que poderão fomentar o sucesso nos mercados externos. Nesse sentido, Hollensen (2011), Czinkota et al. (1999), associam às motivações proativas o interesse da empresa em explorar uma vantagem competitiva, que pode estar associada a uma vantagem tecnológica, à existência de um produto diferenciado, informação privilegiada, redução de custos e exploração de economias de escala ou mesmo ao interesse estratégico dos gestores. Verificamos assim que as motivações proativas são inerentes e estão associadas a meios ou fatores internos à empresa. Por sua vez, as motivações reativas, tal como o nome indica, acontecem quando a empresa altera e ajusta as suas atividades no sentido de dar resposta às pressões/ameaças provenientes do ambiente externo à empresa (Hollensen, 2011). Portanto, motivações reativas associam-se a fatores externos, tais como a concorrência de mercados internos e externos, a saturação do mercado doméstico, a procura de recursos, a proximidade geográfica e cultural a determinados mercados e/ou potenciais clientes; existência de barreiras comerciais e/ou políticas aduaneiras restritivas.

Às motivações proativas e reativas, Brito & Lorga (1999) acrescentam ainda as motivações mistas como sendo aquelas que resultam de um misto de pro-atividade e reatividade. Os autores apontam como fatores mistos a proximidade geográfica, cultural e linguística, a redução do risco e custos, apoios governamentais, bem como legislação mais permissiva em termos de protecionismo e em termos ambientais.

Considerando ainda a posição de Ferreira et. al (2011), os autores indicam que as motivações para a internacionalização podem ser analisadas segundo uma perspectiva de

redução de risco (para não depender apenas do mercado interno), obtenção de recursos a preços mais competitivos (e, dessa forma, redução dos custos de produção), bem como segundo a perspectiva de aumento das vendas e lucros. Assim sendo, identificamos também nesta perspectiva, motivações proactivas e reativas.

Considerando em concreto as motivações associadas à realização de IDE, Dunning (1988, 2001), Dunning e Lundan (2008) identificaram quatro motivações determinantes⁴:

- procura de recursos naturais (*resource seeking*). Além da procura de recursos naturais inexistentes no país de origem, enquadra-se também a procura de matérias-primas, *inputs* e mão-de-obra em condições mais competitivas;
- procura de mercados (*market seeking*) podendo inserir-se numa perspectiva de entrada em novos mercados (e ampliação da carteira de clientes), numa perspectiva de aprofundamento da atividade em mercados já existentes; numa perspectiva de evitar os custos relacionados com a distância, bem como para seguir clientes ou fornecedores já instalados no mercado;
- procura de eficiência (*efficiency seeking*) no sentido de otimizar a estrutura organizacional a montante e a jusante pela obtenção de economias de escala e gama, diversificação do risco, especialização nos processos e produtos;
- procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*). Neste caso, o objetivo do IDE não se prende com a exploração de recursos já existentes e/ou exploração de vantagens de custos ou mercados, mas com a busca de novas capacidades tecnológicas, no sentido de adquirir ou reforçar as capacidades competitivas e objetivos estratégicos de longo prazo.

Verificamos, assim, que são vários os fatores motivacionais que podem determinar e influenciar a decisão de atuar no mercado externo. Se alguns desses estímulos advêm de objetivos/estratégias definidas no seio da empresa, outros acabam por ser potenciados por fatores externos. Com efeito, a revisão da bibliografia permite indicar que as principais razões para a internacionalização prendem-se com objetivos de penetração em mercados externos, manutenção ou reforço de redes de relações com clientes/fornecedores, quer internos quer internacionais, acesso a recursos produtivos

⁴ Para uma revisão da literatura relativa aos motivos subjacentes à realização de IDE, ver Franco et al.(2008). Os autores fazem uma revisão deste quadro conceptual proposto por Dunning.

como os recursos naturais, *commodities* e obtenção de *inputs* mais baratos, tais como mão-de-obra abundante e a baixo custo, e também o acesso a competências como forma de ganhar vantagem competitiva através do acesso rápido a ideias inovadoras, criativas e dinâmicas.

1.2 Formas de acesso/entrada nos mercados internacionais

De acordo com Morschett et. al (2010), uma das decisões mais complexas num processo de internacionalização está na definição da forma de acesso ou modo de entrada nos mercados externos.

A internacionalização não se limita à transição do produto ou serviço do mercado nacional para o estrangeiro. Para Fernandes (2014), é fundamental que as empresas, antes de avançarem para os mercados externos, tenham presente uma estratégia de entrada bem definida e calculada. Esta também constitui a perspectiva do AICEP (2013, p. 64): *a presença nos mercados externos enfrenta custos e riscos específicos que podem ser minorados através de um plano de internacionalização adequado.*

De acordo com Root (1994) e Gao (2004), um modo de entrada no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional adotado por uma empresa para facilitar a entrada de bens, tecnologias, recursos humanos, de gestão, bem como de outros recursos nesse mesmo mercado. Existem diversas formas de acesso aos mercados externos, envolvendo, cada uma, diferentes níveis de controlo, risco de investimento e potencial rendibilidade. De facto, a decisão da escolha da forma de acesso para o mercado-alvo da empresa é crítica e complexa, principalmente no que se relaciona com o marketing-mix internacional. Políticas de produto, preço, distribuição e comunicação diferem consoante o modo de acesso, de forma que uma decisão menos acertada poderá conduzir a eventuais prejuízos e causar uma imagem turva ao potencial consumidor e, por consequência, danificar todo o potencial de venda da empresa. Portanto, cada negócio tem as suas particularidades o que faz com que o seu modo de atuação dependa de fatores como o modelo de negócio e da sua visão estratégica (Fernandes, 2014). No mesmo sentido, Hill (2014 p.448) refere que cada modo de entrada tem vantagens e desvantagens. A magnitude das vantagens e desvantagens associadas a cada um dos

modos de entrada é determinada por vários fatores, incluindo custos de transporte, barreiras comerciais, riscos políticos, económicos e comerciais. O modo de entrada ótimo depende destes fatores e varia conforme a situação e a empresa.

A literatura apresenta várias classificações para as formas de acesso aos mercados externos. De um modo geral, e resumido, podemos apontar três grupos fundamentais: exportação, modo contratual e investimento direto (Lorga, 2003; Morschett et al, 2010). Além destes, tendo em conta a realidade atual, é necessário considerar ainda o acesso aos mercados externos via *web*.

1.2.1 Exportação

A exportação constitui a forma mais simples, e a mais utilizada, pelas PME para realizar o seu processo de internacionalização. De acordo com Hollensen (2011, p. 337-349), a exportação pode ser:

- indireta: quando a empresa participa no mercado externo através de um intermediário nacional, sem ter contacto direto com clientes no exterior. Neste caso, as transações são levadas a cabo por outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a empresa não tenha participação nas vendas externas. A exportação indireta envolve menor risco, mas condiciona o processo de conhecimento do(s) mercado(s) destino (AICEP, 2013).
- direta: se a empresa produtora efetua a exportação diretamente com um operador internacional, ou seja, diretamente para o mercado de destino, sem intermediário no país de origem. Esta forma de entrada no mercado externo tem vantagens e desvantagens. Em todo o caso, proporciona às empresas um maior controlo sobre as operações, mais informação sobre os mercados externos e uma crescente experiência na área internacional (AICEP, 2013).
- exportação cooperativa: envolve acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de funções de exportação (exemplo: grupos de marketing de exportação).

Segundo Hollensen (2011), o objetivo destas empresas/grupos é formar uma cadeia de distribuição de produtos que se complementam. Estes grupos são frequentemente estabelecidos entre PME que, por insuficiência dos recursos de gestão e de marketing

disponíveis e/ou inexistência de economias de escala se juntem para aproveitarem as vantagens, sinergias e oportunidade de atuarem em grupo ou associação.

1.2.2 Modo contratual⁵

O modo de entrada contratual envolve a transferência de bens, conhecimentos e *know-how* entre os mercados de origem e de destino. Existem várias formas contratuais de internacionalização. Nesta secção vamos fazer referência apenas às mais usuais e que podem assumir o modo de contrato de licenciamento, *franchising*, contratos de gestão e alianças.

De acordo com Hill (2014, p. 455), o **licenciamento** consiste num contrato pelo qual uma empresa, concede a outra, durante um período específico, direito a exploração de tecnologia, *know-how* ou direitos de propriedade (marca, patente, direitos de autor, informação comercial), mediante uma remuneração (comumente designada de *royalties*).

Esta forma de negócio é, segundo Cateora et al. (2011, p. 317), uma das mais utilizadas pelas PME e, de acordo com o AICEP (2013, p.93), possibilita a redução do risco da internacionalização, transferindo-o em larga medida para os parceiros locais (licenciados, franqueados...)

O ***Franchising*** constitui uma forma mais alargada do licenciamento na medida em que, o franchisador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franchisado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa (Cateora et al., 2011; Czinkota et al., 1999; Hill, 2014). Este tipo de contrato tem como objetivo a transmissão de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franchisador, recebe uma renda ou franquia (proporcional ao desenvolvimento quantitativo do negócio) do franchisado que, por sua vez, realiza os investimentos necessários ao empreendimento: investe o capital, pesquisa e explora o

⁵ Para uma análise aprofundada das características, vantagens e desvantagens de cada uma das formas contratuais ver AICEP (2013)

mercado local e contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento do negócio.

Considerando ainda a perspectiva de Viana e Hortinha (2005), o *franchising* pode classificar-se em: *franchising* de distribuição (comercialização de produtos com a marca do franchisador); *franchising* de serviços (exploração de *know-how* e métodos de gestão, podendo ainda estar associado o fornecimento de produtos) e *franchising* de produção (cedência de licença de produção, direitos de comercialização, direitos do uso da tecnologia e *know-how*).

Em todo o caso, devemos referir que o contrato de *franchising* difere do contrato de licenciamento. No que respeita ao âmbito, o licenciamento incide mais sobre o fabrico e venda de bens. Por sua vez, o *franchising*, versa, sobretudo, sobre a prestação de serviços (AICEP, 2013; Hill, 2014). No entanto, a principal diferença está no nível de controlo que cada tipo de contrato permite. (...) *Os licenciados têm uma margem de manobra e de autonomia de decisão muito superior à dos franqueados, que terão de seguir escrupulosamente as orientações definidas em termos de prestação do serviço, de marketing de promoção* (AICEP, 2013 p.101).

O **contrato de gestão** constitui um acordo através do qual é estabelecido que o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, a qual se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração (AICEP, 2013). Neste sentido, podemos referir este modo de entrada nos mercados externos consiste na utilização de parceiros localizados nos mercados alvo e são comumente utilizados na gestão de infraestruturas, na exploração mineira e na hotelaria. A este modo de entrada está associado um baixo risco, mas tem como principal desvantagem, similarmente a outros modos contratuais, a possibilidade de, a prazo, o parceiro tornar-se num concorrente (AICEP, 2013).

As **alianças estratégicas** constituem acordos de cooperação ou parceria entre organizações de diferentes países, que podem ser concorrentes ou não, por meio dos quais decidem partilhar custos, riscos e benefícios decorrentes da presença conjunta em mercados externos.

Um dos exemplos mais conhecidos são as *Joint-venture*. Este modelo ocorre quando as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, económica e juridicamente

independente, partilhando os lucros, custos, riscos e o controlo sobre o negócio/projeto específico durante um período específico e limitado (Albrecht et al.,1996; Lorga, 2003). Viana e Hortinha (2005) referem ainda que as *Joint-venture* podem resultar da criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local, da aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro, da constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro ou ainda sociedades mistas, criadas com um parceiro local, sendo este o Estado ou uma entidade a ele ligada. Em todo o caso, as empresas envolvidas não perdem a sua personalidade jurídica. As *Joint-venture* têm como principais vantagens permitir às empresas parceiras adquirir alguns dos benefícios de internalizar operações, sem ter que suportar os custos de uma fusão ou investimento direto, aproveitando-se os ativos complementares (Buckley & Casson, 1998). Isto indica que favorecem a redução de custos de produção e/ou comercialização, ampliação de mercados e redução de concorrência, acesso a conhecimento e *know-how*. Para Hollensen (2011) o principal problema de uma *Joint-venture* está associado à dificuldade e morosidade que pode alcançar o processo de escolha do parceiro. Existem muitas decisões que têm que ser tomadas antes da sua criação, como definição de equipas de gestão, de produção, de marketing, bem como a divisão da propriedade, pelo que a escolha do/s parceiro/s pode transformar-se num processo lento e moroso.

1.2.3 Investimento Direto

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2008, p.17) o Investimento Direto *is a category of cross-border investment made by a resident in one economy (the direct investor) with the objective of establishing a lasting interest in an enterprise (the direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor. (...) The “lasting interest” is evidenced when the direct investor owns at least 10% of the voting power of the direct investment enterprise.*

Neste sentido, podemos referir que para que ocorra Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é necessário que se verifique uma relação de longo-prazo entre o investidor e a empresa recetora do investimento, bem como o investidor detenha poder de decisão na

gestão da empresa estrangeira. Para Hill (2014), a partir do momento em que a empresa realiza IDE torna-se numa empresa multinacional.

A entrada num mercado externo pela via do investimento direto constitui a forma que envolve maior comprometimento, maiores custos e riscos. Com efeito, esta forma de entrada envolve o investimento de capital (aquisição de ativos, constituição da equipa de trabalho) mas também a transferência de conhecimento e tecnologia.

Para Hill (2014), o IDE pode assumir duas formas. Pode constituir a forma de *greenfield investment* (investimento de raiz), quando o investimento é realizado numa nova estrutura operacional num país estrangeiro ou consistir numa aquisição ou fusão, isto é, a aquisição de uma empresa no mercado alvo. As aquisições podem ser minoritárias (se a empresa estrangeira adquirir entre 10 a 49% do poder de voto), maioritárias (entre 50 a 99%) ou aquisição total (100%).

As dificuldades em identificar e seleccionar as empresas alvo, constitui uma das principais desvantagens das aquisições. Em contrapartida, a aquisição permite uma entrada mais rápida no mercado, na medida em que é possível começar logo a operar, recuperando assim o investimento num período mais curto. (AICEP, 2013). Além disso, constitui um investimento menos arriscado (que o investimento de raiz) na medida em que, ao comprar uma empresa, também são adquiridos os ativos tangíveis e intangíveis tais como instalações físicas e logísticas, bem como a marca e o conhecimento de mercado dos gestores (Hill, 2014).

Um projeto de raiz leva algum tempo até ficar operacional, ou seja, o facto de serem mais lentos (podendo ser ultrapassados pela concorrência) e o grau de incerteza associado constituem as principais desvantagens do investimento de raiz (AICEP, 2013; Hill, 2014). No entanto, apesar de ser um investimento mais exigente, tem a vantagem de permitir à empresa investidora criar/moldar a filial estrangeira à sua imagem, identificada com a sua cultura organizacional, ao contrário do que acontece nos investimentos por aquisição em que é necessário mudar culturas organizacionais já estabelecidas (Hill, 2014).

Na secção 1.1 já fizemos referência às motivações para realização do IDE. Não obstante, podemos acrescentar que para Dunning e Lundan (2008), a opção entre estes dois tipos de investimento depende muito dos objetivos e atividade da empresa

investidora. Quando a empresa tem uma estratégia multicultural, preocupada em adaptar-se as necessidades/características locais, ou que pretende produzir um produto diferente daquele que produz no país de origem, ou ainda que pretende aumentar o conhecimento de mercado, tende a privilegiar o investimento por aquisição. Quando a empresa tem uma estratégia global, pouco adaptada às características/diversidades locais, e as empresas intensivas em investigação e desenvolvimento (I&D), cujo objetivo é explorar capacidades já existentes na empresa, tendem a fazer investimentos de raiz.

Para concluir, podemos referir que, segundo Morschett et al. (2010), o investimento de raiz é, muitas vezes, preferido pelos países destino do IDE levando muitos governos a oferecer contrapartidas/incentivos para fomentar este tipo de investimento pois é visto como criador de emprego, potenciador de novas capacidades produtivas, possibilitando ainda a transferência de *know-how* para as populações locais.

1.2.4 O uso da internet como forma de acesso a mercados externos

The Internet is changing the way we work, socialize, create and share information, and organize the flow of people, ideas, and things around the globe (Manyica & Roxburg, 2011 p.1)

Kotler & Armstrong (2008) consideram que a internet constitui a tecnologia que permitiu a implementação de um novo modelo para a realização de negócios uma vez que permite o acesso a informações, entretenimento e comunicação a qualquer hora e a partir de qualquer lugar.

No que se refere aos negócios e à internacionalização, vários autores, como Knight & Liesch (2002), Poon & Jevons (1997), Rialp & Rialp (2001), Sinkovics, & al. (2013) consideram que a internet potencia o processo de internacionalização das PME. Para Fernandes (2014), a internet foi responsável por um inovador e agressivo impulso no comércio internacional. O autor refere ainda que *a internet está a levar o e-marketing e o e-commerce a um aumento das vendas, com uma redução dos custos, quer para o cliente, quer para o fornecedor (...)* (Fernandes, 2014 p.99). Morgan (1996) sustenta

que a internet constitui uma importante ferramenta para criar vantagens competitivas pois possibilita às empresas agir rapidamente e com menores custos à escala global.

Através dos seus *websites* as empresas poderão atrair potenciais clientes e investidores na medida em que divulgam os seus produtos, serviços, tecnologias, parceiros.

Também Bennett (1997) considera que a internet é especialmente importante para a criação de oportunidades de venda, uma vez que facilita a entrada em mercados desconhecidos, permite melhorar os processos de negócios e a vantagem competitiva, em particular das PME. O autor defende ainda que a internet constitui um meio que facilita o processo de condução dos negócios a nível internacional, bem como constitui uma ferramenta de informação, promoção e melhoria, potenciando a remoção das limitações de distância e tempo e facilitando a entrada em mercados externos de forma direta e imediata.

Também Morgan -Thomas & Bridgeater (2004) referem que uma das vantagens associadas à internet, e em particular ao *e-commerce*, está no baixo nível de investimento necessário para alcançar os mercados externos, pois possibilita a venda direta e a redução de custos de transação, na medida em que dispensa o uso de intermediários e a implementação de filiais em mercados alvo.

Assim, também Manyica & Roxburgh (2011 p.3) salientam que *The internet as enabled fundamental business transformations (...). These shifts include wholesale changes not only in how products are bought and sold but also in how products and services are designed, produced and distributed. Even a tiny business today can operate with a dynamically managed supply chain that spans geographies and operates with a global workforce.*

Apesar de alguns autores (por exemplo Andersen, 2005) realçarem que existem dificuldades inerentes à decisão estratégica sobre o posicionamento das empresas na internet, bem como riscos associados à falta de regulamentação, fraude, pagamentos, (Burt & Sparks, 2003) a literatura revista aponta no sentido de que a internet, e em particular o *e-commerce*, constitui uma nova forma de acesso ao mercado global mais eficiente, rápida (permitindo o acesso simultâneo a vários mercados ou países) e com menores custos associados.

Tal como referimos na secção 1.1, a decisão de internacionalização é uma decisão difícil e complexa, envolvendo riscos e incertezas. Neste processo haverá muitas decisões a tomar. É necessário identificar as motivações que estão na sua origem e definir os mercados/países alvo. Esta decisão implicará, posteriormente, a análise/decisão do modo de entrada mais adequado, o que vai depender da forma como a empresa opera, do seu produto e do modelo de negócio. Em qualquer situação, uma empresa que decide internacionalizar-se tem que estar ciente das implicações desse processo, dos seus objetivos e motivações pelo que, a tomada de decisões deverá obedecer ao princípio “*pensar global, agir local*”.

2. Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo descrever e apresentar a metodologia seguida neste estudo. Começaremos por enunciar as questões de investigação para, de seguida, apresentar e justificar o método de pesquisa utilizado – uma investigação qualitativa sustentada no estudo de caso.

2.1 Questões de investigação/pesquisa

Como já referimos anteriormente, este projeto visa, através da análise e comparação do processo de internacionalização de PME portuguesas compreender os motivos da sua internacionalização, qual (ou quais) a forma de acesso mais apropriada para entrada em mercados externos, em particular, em mercados africanos emergentes, e quais os principais obstáculos inerentes a esse processo. Complementarmente, constitui também objetivo fundamental deste estudo comparar os vários processos de internacionalização analisados com o caso da empresa E6. no sentido de verificar qual (ou quais) o modo de entrada mais adequado para o mercado senegalês

Assim, foram selecionadas seis PME portuguesas, que estão em fase de internacionalização para mercados africanos, três do mesmo setor de atividade da E6., setor elétrico, outra do setor da construção e outra do setor têxtil e vestuário.

As razões da escolha das empresas em questão sustentam-se nos seguintes factos:

- o interesse específico pelo estudo da empresa E6., prende-se com o facto da autora exercer a sua atividade profissional nesta empresa, e pretender sustentar, empírica e teoricamente, as formas mais adequadas de internacionalização para mercados africanos para esta empresa em concreto;
- ao estudar o processo de internacionalização de empresas do mesmo setor de atividade é possível identificar os fatores de sucesso/insucesso dos mesmos e, dessa forma, prosseguir os objetivos do projeto;

- a análise incide sobre PME porque as PME constituem a base do tecido empresarial português. Por outro lado, e tal como consideram Amal e al., (2008), Knight, (2000) sendo PME são empresas que, de uma maneira geral, têm mais dificuldades na internacionalização, quer devido à falta de recursos financeiros e humanos quer devido à sua fácil exposição a choques internos e externos.

Considerando os objetivos propostos, formulámos algumas questões para investigação e comparação das empresas:

- Qual a forma mais adequada para a internacionalização de uma PME no mercado africano?
- As competências “internacionais” do empresário /gestor são fatores determinantes para o sucesso da internacionalização?
- As instituições do país de origem são potenciadoras da internacionalização?
- Existem especificidades do mercado africano que se revelam entraves adicionais à internacionalização de PME?

2.2 Justificação e descrição da metodologia

A mensuração do êxito competitivo de uma empresa no seu processo de internacionalização, em concreto para mercados africanos e para um setor em particular, afigura-se complexa dada a multiplicidade de variáveis económicas, financeiras e políticas intervenientes. A comparação de performances competitivas de empresas com cariz muito diferenciado, baseada numa amostra reduzida (decorrente do próprio mercado alvo e do setor de atividade) através de dados quantitativos, implicaria a inexistência de significância estatística e a não possibilidade de generalização dos resultados obtidos.

Nesse sentido, para desenvolver a investigação utilizamos a metodologia qualitativa, recorrendo ao método de estudo de caso. Este projeto, em concreto, engloba o estudo de múltiplos casos (seis empresas em fase de internacionalização para o mercado africano).

São apontadas várias críticas a este método de investigação. Desde logo, o facto de não permitir generalizações estatísticas, independentemente do número de casos estudados. Além disso, pode apresentar falta de rigor e objetividade pelo facto do investigador poder, de algum modo, “distorcer” os possíveis resultados/conclusões devido a posições subjetivas (Yin 2009; Coutinho, 2008). Acresce ainda que, pelo facto de utilizar várias técnicas de recolha de dados e de informação, pode dificultar a sua leitura e interpretação.

Apesar das críticas, este método de pesquisa é, para Piekkari e al. (2009), de entre os diferentes métodos de investigação qualitativa, o mais utilizado na área dos negócios internacionais. Bluhm e al. (2011) acrescentam que a investigação qualitativa constitui uma metodologia fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo. Para Yin (2009), o estudo de caso apresenta-se como o mais adequado para analisar processos e incluir inúmeras variáveis, tendo estas uma relação complexa. O autor defende também que o estudo de caso, enquanto recurso metodológico, é o mais utilizado em pesquisas que versam sobre fenômenos contemporâneos e nas quais o investigador tem pouco controlo sobre os eventos em causa. Portanto, para o autor este é o método mais indicado para pesquisas cujo enfoque é explorar, explicar ou descrever um tema atual dentro do seu contexto real e o investigador procura dar respostas as questões do tipo “como?” e “porquê? A respeito dos estudos de caso, Morgado (2012, p.120) acrescenta que os mesmos constituem uma mais valia na medida “*conciliam perspectivas e temas distintos e recorrem a uma variedade de métodos, técnicas e análises*”.

Assim, considerando a natureza e objetivos do estudo, o facto de pretendermos obter uma visão alargada das variáveis e fenómenos em análise, pretendermos explicar em profundidade o caso em estudo, bem como compará-lo e relacioná-lo com outros, o recurso a este método surgiu como o mais indicado.

Nesse sentido, tendo em conta os parâmetros e os objetivos definidos, procedemos à recolha de dados primários através da elaboração de entrevistas semiestruturadas, que obedeceram a um guião prévio (o qual se encontra no anexo II), e que foram realizadas, aos responsáveis pela Internacionalização. A recolha de dados primários foi complementada com recolha de dados secundários e análise documental, nomeadamente

informações pré-existentes recolhidas nos *websites* e nos relatórios internos das empresas em análise, estatísticas de entidades oficiais, notícias na imprensa e outras publicações. Isto significa que ao combinar várias fontes de dados, procuramos fazer o que na literatura se designa por “*triangulação de dados*”. Isto é, a combinação de *dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar* (Coutinho, 2008, p. 9).

3. A Empresa E6

3.1 Apresentação da empresa e história da atividade desenvolvida

A empresa E6 é uma empresa importadora e distribuidora de materiais e equipamentos elétricos e eletrónicos para a indústria e construção civil. Opera no mercado há 39 anos, com mais de 9.500 artigos em stock, cumprindo as mais rigorosas normas de qualidade.

Atualmente tem 45 colaboradores distribuídos conforme organograma seguinte:

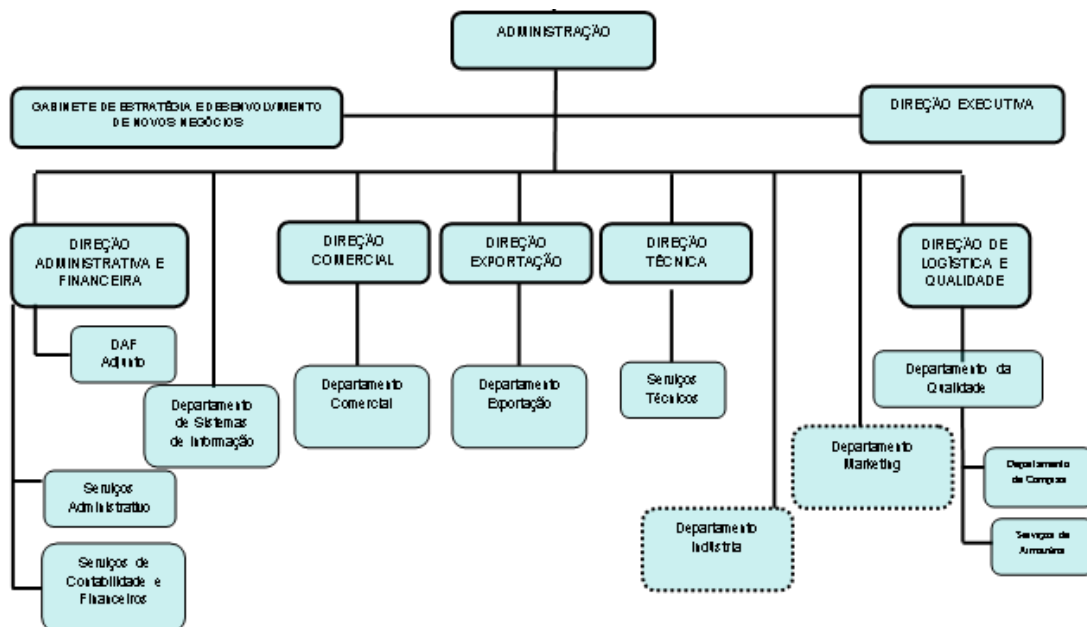


Figura 1 - Organograma da Empresa E6

Fonte: Departamento da Qualidade da empresa E6.

Em 18 de Abril de 1977, foi criada a E6, com sede na Rua Gonçalo Cristóvão na Cidade do Porto onde desenvolveu de forma progressiva, e com segurança, uma atividade que tem por base a satisfação total do cliente, facto que na época constituía um conceito inovador.

Esta filosofia de gestão é, atualmente, uma realidade bem interiorizada e patente em toda a organização, que procura constantemente inovar e aperfeiçoar um serviço de excelência através:

- da disponibilização de produtos internacionalmente reconhecidos;
- de uma equipa de profissionais capaz de proporcionar um efetivo apoio ao cliente;
- de stocks adequados às exigências do mercado;
- da cobertura nacional a partir de instalações próprias que possui no Norte, no Centro e no Sul do país;
- do lançamento de programas de formação técnica sobre os produtos que representa.

O assumir de parcerias com fabricantes que cumpram rigorosos critérios de qualidade, de inovação e de idoneidade, foi outro fator importante para o sucesso do início de uma longa caminhada.

Foi nos anos 90 que se assistiu à expansão da E6, com uma cobertura nacional adquirindo uma filial em Coimbra e, uns anos mais tarde, outra em Lisboa. A alteração da sede para a Estrada da Circunvalação permitiu garantir as estruturas necessárias ao crescimento sólido e à transmissão da credibilidade necessárias.

Com a entrada no século XXI a E6 é reconhecida pela S.G.S. ICS – International Certification Services como empresa certificada segundo a norma ISO 9001, no âmbito do sistema de Qualidade.

O ano de 2006 foi particularmente importante para a E6 com a abertura de um *Showroom* Profissional na área da iluminação decorativa e com a transformação jurídica para Sociedade Anónima, a 16 de outubro, passando a denominar-se E6. e o seu capital social, integralmente realizado, aumentou para € 750.000,00, maioritariamente detido pelo sócio fundador.

Em 2009, a E6 cria a uma empresa dedicada unicamente ao setor da iluminação. Desta forma foi possível dar continuidade, ao longo dos anos, neste segmento, mas com uma gama de soluções muito mais abrangente que permitiu a realização de vários projetos nas mais diversas áreas.

Em agosto de 2010 a E6., com o seu espírito empreendedor, lança-se na procura de novos mercados, em particular no continente Africano, dando início a um processo de Internacionalização que foi consolidado nos anos seguintes (figuras 2 e 3). A afirmação da E6 no território Africano tem sido conseguida através da capacidade técnica das suas equipas no desenvolvimento de soluções inovadoras aliada a um serviço de excelência capaz de satisfazer as necessidades mais exigentes dos seus clientes.

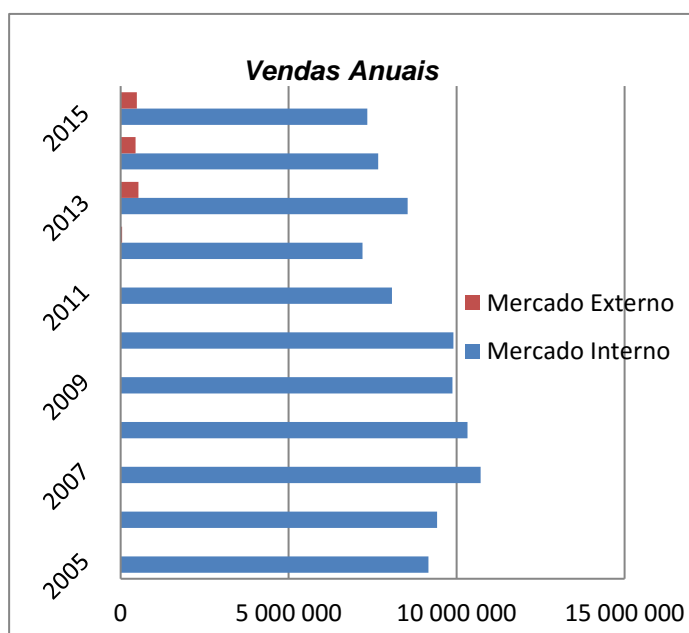


Figura 2 - Vendas Anuais da E6 (2005 a 2015) Euros

Fonte: Departamento Financeiro da E6.



Figura 3 - Peso das Exportações nas Vendas da Empresa nos últimos 4 anos

Fonte: Departamento Financeiro da E6.

3.2 Missão

A empresa compromete-se a vender produtos elétricos inovadores nos mercados nacional e internacional, com a colaboração de pessoal especializado e fortemente motivado com vista à satisfação total das necessidades do cliente.

3.3 Visão

A empresa tem como objetivo ser uma empresa de referência no contexto nacional e internacional, nomeadamente em África, na comercialização de material elétrico através da representação de produtos internacionalmente conhecidos para os vários setores de atividade associando um serviço de excelência a uma equipa de profissionais capazes de proporcionar um efetivo apoio ao cliente.

3.4 Análise Estratégica

3.4.1 Fatores externos

3.4.1.1 Caracterização do mercado de destino

A República do Senegal, país localizado na África Ocidental, considerado uma das democracias modelo em África, tem tradição em governos estáveis e uma democracia civil consolidada.

Com uma superfície de 196.712 km², tem fronteira a norte com a Mauritânia, a leste com o Mali, e ao sul com a Guiné e a Guiné-Bissau. Na capital, Dakar, encontra-se concentrada a maioria do tecido empresarial.

O país tem uma população de 14 milhões de habitantes sendo 49,9% de homens e 50,1% mulheres, maioritariamente jovem (a idade média da população ronda os 22,7 anos). A população residente é, ainda, predominantemente rural (54,8% reside em áreas rurais e 45,2% em áreas urbanas). A cidade mais populosa é a capital Dakar, seguida de Thies, de Diourbel e de Kaolack. A língua oficial é o Francês devido à era colonial, mas utiliza normalmente o *wolof* como língua franca e local (AICEP, 2014).

O principal setor empregador é o setor (agricultura e pescas), embora contribuindo para o Produto Interno Bruto (PIB) em apenas 16% (quadro 1) sendo fundamental o montante das remessas dos emigrantes que chegam anualmente ao país.

Quadro 1 - Principais setores de atividade (2014)

	Setor Primário	Setor Secundário	Setor Terciário
Emprego por setor (em % do total do emprego)	46,1	18,1	22,4
Valor acrescentado (em % do PIB)	16,2	23,6	60,2
Taxa acrescentada (em % de variação anual)	18,2	7,1	3,9

Fonte: Banco Mundial (2015). Observação: decorrente de arredondamentos e de erros e omissões a soma pode ser menor / maior que 100%

Como se pode ver pela análise do quadro 1, o Produto Interno Bruto (PIB) tem uma evolução sustentável de 2010 a 2015, apoiado pelo consumo público, pelo investimento, e, mais recentemente, pelo próprio consumo privado.

A taxa de inflação está controlada no período em análise.

Quadro 2- Principais Indicadores Macroeconómicos

	Unidade	2010 ^a	2011 ^a	2012 ^a	2013 ^b	2014 ^c	2015 ^c
População	Milhões	13,0	13,3	13,7	14,1	14,5	14,9
PIB a preços de mercado	10 ⁹ CFA	6.405	6.814	7.171	7.679	8.014	8.473
PIB a preços de mercado	10 ⁶ USD	12.932	14.441	14.046	15.548	16.423	16.437
PIB <i>per capita</i> (em PPP)	USD	1.846	1.866	1.907	1.958	2.028	2.103
Crescimento real do PIB	Var. %	4,3	2,1	3,5	3,8	4,6	4,6
Consumo privado	Var. %	2,2	-2,5	1,5	5,5	4,8	4,9
Consumo público	Var. %	3,1	4,2	6,4	5,6	2,9	3,0
Formação bruta de capital fixo	Var. %	1,5	2,2	4,7	6,8	5,1	5,3
Taxa de inflação (média)	%	4,3	2,7	1,2	0,9	0,5	1,1
Saldo do sector público	% do PIB	-5,2	-6,7	-5,9	-5,5	-5,0	-4,1
Balança corrente	10 ⁶ USD	-589	-1.151	-1.462	-1.498	-1.507	-1.265
Dívida pública	% do PIB	32,3	29,9	34,9	31,6	31,9	33,2
Reservas internacionais	10 ⁶ USD	2.048	1.946	2.082	1.800	1.850	1.896
Taxa de câmbio - média	1USD=xCFA	495,28	471,87	510,53	493,89	487,97	515,49

Fonte: AICEP (2014)

Notas: (a) Valores efetivos;

(b) Estimativas;

(d) Previsões

CFA – Franco CFA

Na década de 80, do século XX, a reestruturação económica foi considerada a premissa do desenvolvimento. No entanto, o crescimento económico por si só não garantiu a redução da pobreza e as assimetrias na distribuição do rendimento nacional. Na década de 90 do século passado deu-se a consolidação da democracia política. O contexto atual foi enquadrado pela implementação de uma Estratégia de Redução da Pobreza (PRSP, 2006-2010), que teve por base quatro pilares estratégicos, a saber:

1. Criação de riqueza;
2. Acelerar o acesso aos serviços sociais básicos;
3. Proteção social e de prevenção e gestão de riscos e desastres;
4. Boa governação e o desenvolvimento descentralizado e participativo.

Assim, a criação de riqueza passa por criar condições mais vantajosas para o bem-estar e desenvolvimento da população e das famílias.

Quadro 3- Principais Mercados de Exportação do Senegal

	2011		2012		2013	
	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição
Mali	17,3	1ª	15,6	1ª	14,7	1ª
Suíça	8,7	3ª	13,2	2ª	9,5	2ª
Índia	14,0	2ª	11,5	3ª	7,0	3ª
EAU	1,5	15ª	1,5	15ª	5,0	4ª
Rep. Guiné	5,3	4ª	4,8	4ª	4,4	5ª
Portugal	0,9	18ª	30ª	0,5	0,7	28ª

Fonte: AICEP (2014)

Quadro 4 - Principais Mercados de Importação do Senegal

	2011		2012		2013	
	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição
França	17,2	1ª	14,7	1ª	17,7	1ª
Nigéria	9,2	2ª	11,8	2ª	11,6	2ª
China	6,6	3ª	6,6	4ª	8,1	3ª
Países Baixos	6,5	4ª	2,8	9ª	5,8	4ª
Índia	2,0	14ª	6,6	3ª	5,5	5ª
Portugal	0,8	26ª	1,0	26ª	1,0	23ª

Fonte: AICEP (2014)

Os principais clientes do Senegal são o Mali, a Suíça e a Índia, enquanto que os principais fornecedores são a França, a Nigéria e a China.

Portugal assume uma posição marginal, quer como cliente quer como fornecedor deste país (Quadro 5).

Quadro 5 - Importância do Senegal nos Fluxos Comerciais de Portugal

		2009	2010	2011	2012	2013	2014 Jan/Mar
Senegal como cliente de Portugal	Posição	56 ^a	48 ^a	58 ^a	53 ^a	55 ^a	67 ^a
	% Saídas	0,10	0,15	0,08	0,11	0,11	0,06
Senegal como fornecedor de Portugal	Posição	88 ^a	93 ^a	78 ^a	86 ^a	77 ^a	71 ^a
	% Entradas	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04

Fonte: AICEP (2014)

Nota: Os termos Saídas e Entradas correspondem aos agregados (Expedições + Exportações) e (Chegadas + Importações), cujas designações se referem às trocas comerciais Intra UE e Extra UE, respetivamente

Quadro 6 - Principais Produtos Transacionados ano 2013

Exportações	% Total	Importações	% Total
Combustíveis e óleos minerais	18,7	Combustíveis e óleos minerais	24,2
Pérolas e pedras preciosas	14,2	Cereais	10,1
Peixes, crustáceos e moluscos	11,4	Máquinas e aparelhos mecânicos	9,1
Sal, enxofre, terras e pedras	8,6	Máquinas e aparelhos elétricos	6,0
Produtos químicos inorgânicos	6,8	Veículos automóveis e partes	5,8

Fonte: AICEP (2014)

Os combustíveis e óleos minerais tem uma preponderância, quer nas exportações quer nas importações do país.

Quadro 7 - Investimento Direto

(10 ⁶ USD)	2008	2009	2010	2011	2012
Investimento estrangeiro no Senegal	398	320	266	338	338
Investimento do Senegal no estrangeiro	126	77	2	47	47
Posição no <i>ranking</i> mundial					
Como receptor	126 ^a	122 ^a	129 ^a	130 ^a	129 ^a
Como emissor	84 ^a	77 ^a	123 ^a	93 ^a	87 ^a

Fonte: AICEP (2014)

O IDE no Senegal tem-se mantido estável orientando-se fundamentalmente para as infraestruturas em setores como a agricultura, o turismo, as pescas e a aquicultura, as tecnologias de informação e de comunicação e na área da saúde.

Considerando a relação da empresa E6 com o mercado senegalês, apontam-se como principais clientes empresas públicas, sendo uma pequena parcela constituída por empresas privadas e consumidor.

O contacto privilegiado com os clientes é estabelecido via e-mail. Brevemente, prevê-se a construção de uma página Web na língua francesa para melhor dar a conhecer a gama de produtos comercializada pela E6

Os canais de distribuição permanecerão os mesmos, retalhistas ou diretamente ao cliente final conforme o tipo de negócio a realizar.

Os fatores motivacionais que mais influenciam a compra, neste mercado, são o preço (preço assume-se como particularmente relevante neste mercado, por razões culturais), assim como a qualidade do produto e o serviço prestado pós-venda. Neste mercado, embora a qualidade do produto seja relevante, afigura-se como menos importante comparativamente ao preço. Isto é, o negócio é fortemente dependente do nível de preço. O valor psicológico que esta cultura atribui ao produto é baixo, mas espera-se que, com a continuidade de um trabalho sério e persistente, o consumidor comece a valorizar mais a qualidade pesando o custo / benefício dessa escolha.

No mercado do Senegal (bem como no mercado da Costa do Marfim, mercado atualmente em prospeção pela E6., a segmentação do mercado na área em que estamos inseridos (material elétrico) divide-se em baixo-médio e médio. O nicho de mercado do segmento alto, devido ao baixo rendimento *per capita* dos países em análise, não se afigura relevante e interessante para o negócio da empresa.

No presente momento o potencial do mercado é grande, uma vez que a rede de distribuição de energia é, ainda, muito precária. Assim, a orientação que a E6 pretende seguir na sua atividade futura é uma expansão internacional com a entrada em novos mercados de exportação com os mesmos produtos.

3.4.1.2 Características do país de origem

As metas que Portugal se comprometeu cumprir no âmbito da intervenção das instâncias internacionais (*troika*) implicaram a implementação de medidas de austeridade adicionais que se refletiram desfavoravelmente no crescimento económico, sobretudo por via de uma retração acentuada do consumo.

A queda do consumo privado ocorrida nos últimos quatro anos potenciou um agravamento do cenário macroeconómico limitador da atividade das empresas.

A inflação é sempre um fator bastante crítico numa economia, pois reflete como evoluíram os preços dos bens num dado período. As previsões das instâncias internacionais indicam que a Europa irá atravessar um período em que a inflação se manterá em baixa, taxas inferiores a 2% em média. Este é um comportamento normal em época em que o crescimento económico é reduzido ou mesmo nulo.

Quadro 8 - Previsão das Taxas de Inflação para a Europa

	2015	2016	2017	2018
INFLAÇÃO	1.5	1.4	1.7	1.6

Fonte: Banco de Portugal (2016)

A Europa é a área onde as previsões para o desemprego são mais negativas esperando-se valores de aproximadamente 10,4% (em média), sendo que, em Portugal esta percentagem ronda os 12,4% da população ativa, segundo previsão do Instituto Nacional de Estatística (2016).

O regresso de Portugal a um financiamento estável nos próximos anos é um processo exigente e requer a prossecução estrita dos compromissos assumidos pelo país.

A correção dos desequilíbrios acumulados nas últimas décadas deverá persistir ao longo dos próximos anos. O processo de ajustamento deverá assumir uma natureza permanente, não só no que se refere à trajetória de consolidação orçamental de médio prazo, mas também ao conjunto de reformas estruturais em curso.

Desta forma, a procura externa na Zona Euro e na União Europeia, assim como a procura interna, poderá não ser consistentemente crescente e, por isso, é necessário que empresas como a E6. tente impor-se rapidamente no mercado globalizado, diversificando os seus mercados.

3.4.2 Fatores Internos à Empresa - análise PESTLE, SWOT e Cadeia de Valor

3.4.2.1 - Análise PESTLE

A análise PESTLE corresponde a um modelo de diagnóstico estratégico do ambiente fora do controlo direto da E6.. Esta análise incide sobre fatores de natureza macro ambiental, nomeadamente políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, legais e ecológicos, tendo sido sistematizado no quadro seguinte (dados referentes a Portugal e/ou Senegal).

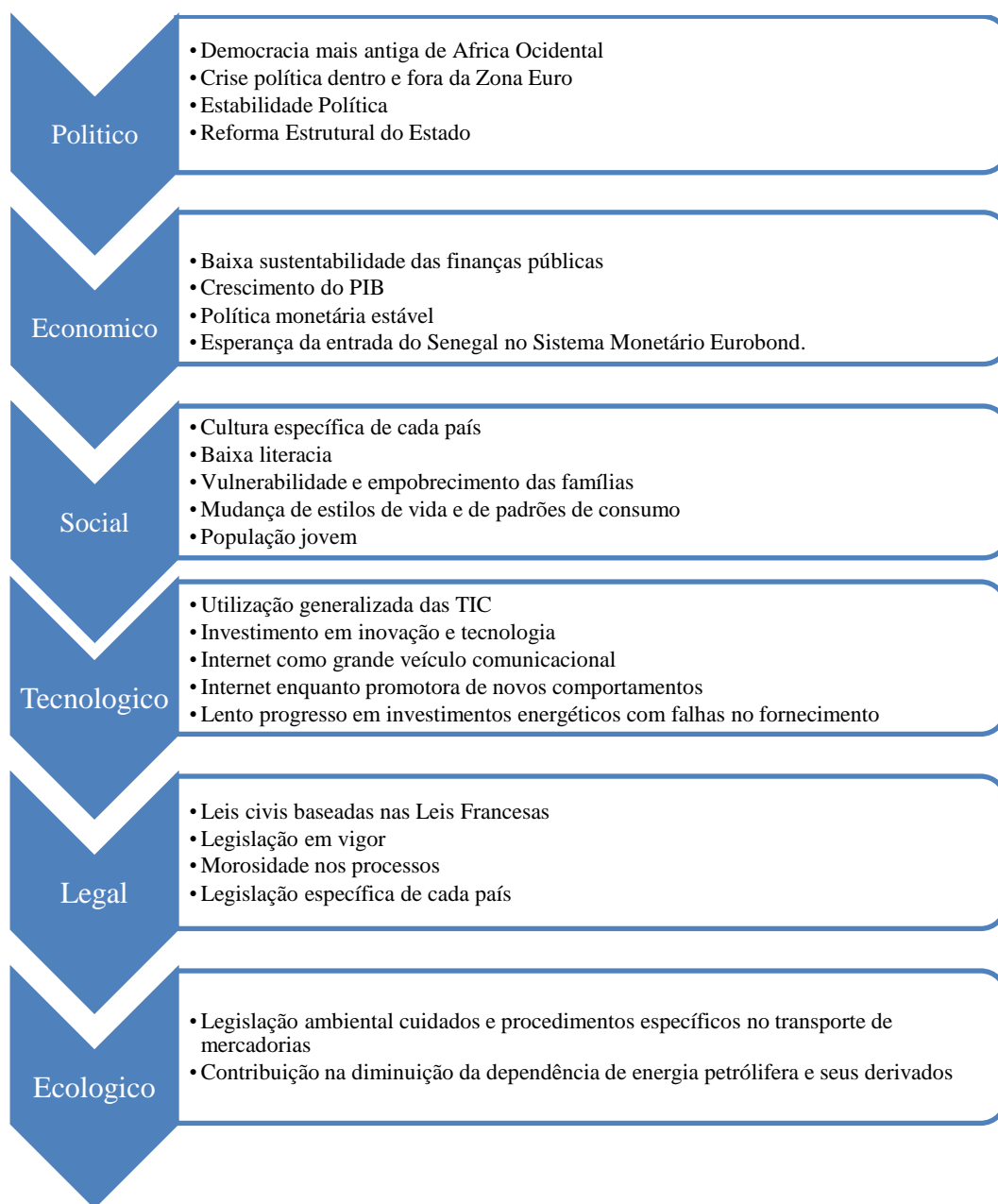


Figura 4 - Análise PESTLE

Fonte: Elaboração própria

Pela análise PESTLE é de relevar a estabilidade política, o potencial crescimento económico e a bondade das leis enquadradoras do setor energético (com base nas leis francesas).

3.4.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT permite detetar as oportunidades e as ameaças referentes ao ambiente externo à empresa, e os pontos fortes e os pontos fracos referentes ao ambiente interno da empresa por forma a facilitar a escolha das estratégias que levem à maximização das oportunidades e à minimização das ameaças.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Parcerias com fabricantes de produtos eléctricos produzidos em Portugal;• Clientes com potencial na exportação;• Indústria;• Novos produtos;• Novos mercados;• Taxa de câmbio fixa.	<ul style="list-style-type: none">• Grande Instabilidade do Euro;• Diferenças cambiais (quando aplicáveis)• Desaceleração da Economia;• Inibição no investimento;• Falta de confiança nos mercados;• Desemprego;• Falta de liquidez dos clientes;• Concorrência;• Aparecimento de produtos ou serviços substitutos;
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">• Vasta gama de produtos;• Serviço pós-venda/serviços técnicos;• Preço / Qualidade / Tecnologia;• Rede de Informação / Base de dados;• Relação com os fornecedores;• Poder negocial com os fornecedores;• Poder negocial com os clientes;• Internacionalização;	<ul style="list-style-type: none">• Reclamações;• Stock;• Prazos de entrega fornecedores;• Fidelização dos clientes;• Cobranças, cumprimento de prazos;

Figura 5 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Decorrente da contração do mercado Português e Europeu, o Senegal surge como um mercado potencialmente promissor da empresa E6 como se pode ver pela análise SWOT.

3.4.2.3 Cadeia de valor

Pretende-se identificar as atividades de valor que fazem parte do processo produtivo, desde a aquisição de matéria-prima até à entrega do produto acabado ao cliente final.

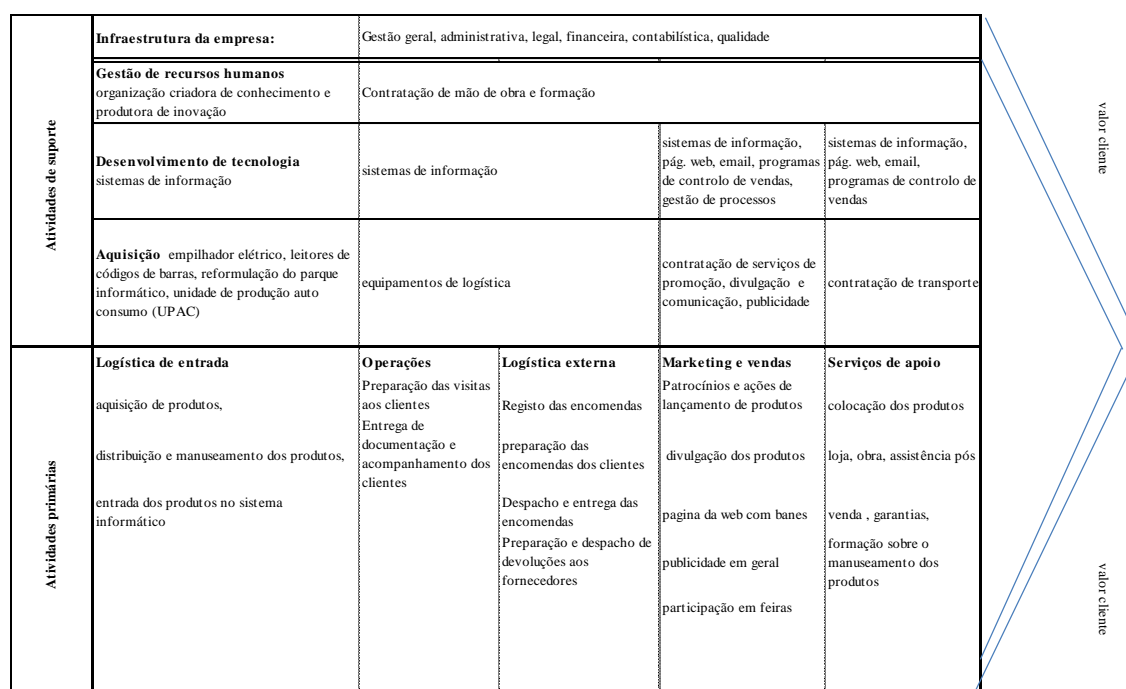


Figura 6 - Cadeia de Valor

Fonte: Elaboração própria

Com esse levantamento a E6 pretende dar notoriedade às marcas que representa, acrescentar valor aos seus produtos para ir de encontro com o valor que o cliente está disposto a pagar.

Na área do Marketing e vendas, área onde as ações serão mais incisivas, promover eventos no *Showroom* e feiras locais, patrocínio de missões a Portugal, que despertem nos clientes desejo na aquisição dos produtos, incentivando a procura e consequentemente o aumento do consumo.

Adicionalmente, considera-se também relevante, dar formação tanto aos clientes internos como externos para que se torne fácil o manuseamento do produto aquando da sua utilização e todos conseguirem tirar o maior proveito na utilização do mesmo.

O cumprimento dos prazos de entrega, segurança, garantias dos produtos, assistência técnica, e demais informações serão fornecidos aos clientes com maior transparência e rigor, transmitir ao cliente segurança, credibilidade e qualidade no serviço prestado pré e pós-venda. Estas especificidades poderão servir de base à diferenciação da empresa E6 face às suas concorrentes.

3.5 Canais de Distribuição, Parcerias e Concorrência

3.5.1 Canais de distribuição e parcerias

Os canais utilizados pela empresa E6. para a internacionalização para o Senegal variam de contrato para contrato. A forma mais usual corresponde ao recurso através de intermediários como forma de atingir o consumidor final.

No que respeita ao ponto de venda, as grandes preocupações giram em torno de três questões:

1 – Atração de clientes para o ponto de venda – respeitar a posição do cliente procurando saber qual as suas verdadeiras necessidades/desejos por forma a conseguir apresentar a melhor solução para o problema apresentado;

2 – Capacidade de fidelização dos clientes – este mercado é muito peculiar uma vez que predomina a figura da “comissão”; adicionalmente a capacidade de cumprir os prazos de entrega por parte da empresa, assume-se como um dos pontos fortes da E6.;

3 – Acompanhamento do cliente desde a prospeção até à última fase da concretização do negócio, com contínuo acompanhamento mesmo depois da concretização do mesmo.

É através do canal de distribuição escolhido que se geram os fluxos de produto/serviço da empresa para o distribuidor ou para o cliente final. O bom funcionamento deste canal está relacionado diretamente com o bom desempenho da empresa e o seu crescimento, assegurando que o produto/serviço saia nas melhores condições de embalagem, armazenagem e segurança até chegar ao seu destino.⁶

⁶ No caso da empresa E6 procede-se à visita das instalações dos clientes aquando do manuseamento dos materiais para exportação. Alguns destes clientes reúnem todas as condições necessárias para exportar o produto dado terem armazém de exportação, todos os outros clientes têm de preparar todos os produtos por forma a transporta-los para um armazém de exportação externo e coloca-los no contentor, seguindo todas as normativas necessárias e ficarem preparados para exportar. Isto acontece dado o baixo volume de tráfego de mercadorias destas empresas cujos custos para a construção de um armazém deste tipo não se justifica. Em todas estas empresas existem pessoas alocadas só a este serviço e com responsabilidade de manter todos os processos em ordem desde o equipamento a todas a documentação de acompanhamento, seguros, transporte, bem como zonas bem delimitadas e assinaladas para o efeito.

3.5.2. Empresas concorrentes

As empresas instaladas no Senegal, concorrentes diretos da E6. são: Cassis Froid, Ingelec, NVC, Ellien Choueri e LCS (cabos) que representam os produtos Legrand, Hager, Osram, Ingelec, Schneider (produtos do segmento de baixa qualidade, dado o mercado alvo).

A estratégia utilizada na negociação destas empresas não é pelo conhecimento técnico do produto, uma vez que poucas são as empresas que estão capacitadas para este efeito, mas sim, através de pagamento de comissões.

No que respeita às condições de comercialização, estamos perante um mercado em que o preço é o fator predominante, como já realçamos, independentemente da qualidade dos produtos ou do serviço associado. Assim, a concorrência oferece materiais de segunda ou terceira escolha cuja durabilidade é limitada.

Relativamente ao fator prazo de entrega, este é considerado como um ponto fraco da concorrência (quando interpelados, estas empresas não fornecem justificação para o incumprimento).

Quanto aos serviços de pós-venda prestados pela concorrência, apenas existem nos grupos geradores. Todas as vendas são efetuadas diretamente no balcão, sendo a colocação em funcionamento dos equipamentos da responsabilidade do cliente.

Para fazer face à concorrência, a E6. empenha-se na qualidade dos produtos que vende, tendo como principio base dar uma rápida resposta a todas as questões colocadas pelos clientes (orçamentos, serviços técnicos, formação, prazos de entrega, etc.).

Os colaboradores da E6. têm muito cuidado na preparação das visitas, na prospeção/acompanhamento das solicitações dos clientes de forma a poder dar respostas às necessidades especificadas de cada entidade, acompanhando-se de toda a documentação relevante a fornecer ao cliente.

No que respeita à comunicação, B2B, a E6. tem particular cuidado. Com efeito, o tratamento personalizado, o comportamento humilde, empático, respeitoso e persistente

de todos os elementos dos recursos humanos da E6 faz com que este seja um ponto forte de diferenciação relativamente à concorrência.

A área de competitividade mais crítica ligada ao setor elétrico no Senegal está relacionada com a frágil rede de distribuição elétrica. A questão coloca-se na própria organização do distribuidor, onde por uma questão de cultura empresarial prevalece o preço baixo como principal fator de escolha do fornecedor (indiferentemente da qualidade).

4. Estudo exploratório: Análise comparativa das Empresas em Estudo

O projeto baseia-se numa pesquisa qualitativa, numa abordagem de “*triangulação de dados*”, conforme descrito no ponto 2.2.

Para este estudo foram recolhidos dados de seis empresas PME de diferentes áreas de atividade, que se internacionalizaram para este mercado africano, como já referido no ponto 2.1.

Recolha de dados

O levantamento de dados das empresas em apreço foi efetuado através da empresa Informa DB por solicitação de Relatório Completo de Contas dos quais se extraíram mapas sobre Recursos Humanos e Volume de Vendas.

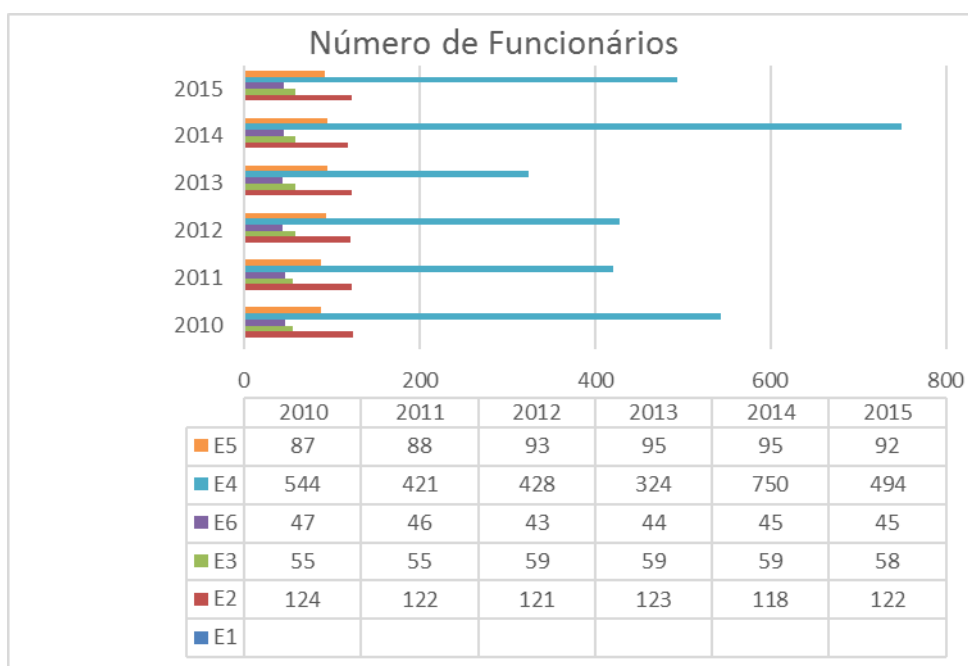


Figura 7 - Número de funcionários no período 2010-2015

Fonte: Informa DB (2016)

Como se pode constatar pela análise do quadro da figura 7, os números de funcionários das seis empresas analisadas têm uma notável estabilidade nos últimos seis anos, com exceção da empresa E1.

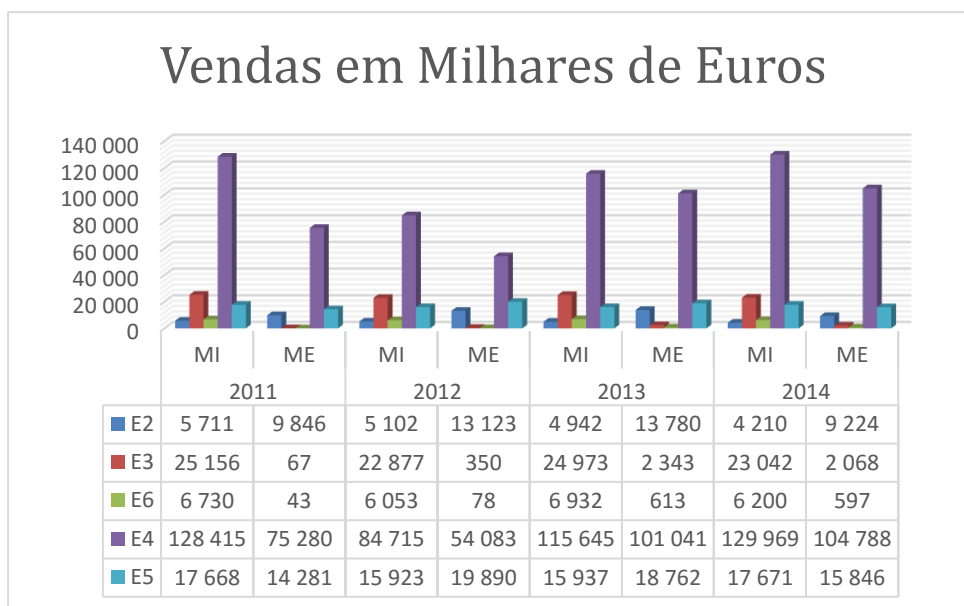


Figura 8 - Evolução do Volume de Vendas no período de 2011-2014

Fonte: Informa DB (2016)

Da análise da figura 8 pode-se concluir que a empresa E4 apresenta, estruturalmente, volumes de negócios muito superiores às suas concorrentes.

Entrevista

Todas as entrevistas foram feitas através de questionário com perguntas abertas e foi enviado aos responsáveis pela internacionalização das empresas em estudo. Juntamente com o questionário foi endereçada uma carta de apresentação do projeto onde era referida a confidencialidade dos dados. (anexo I e II).

Quadro 9 - Empresas e respondentes

Empresa ⁷	Cargo	Data da receção
E1	Diretor dos mercados Internacionais	29/04/2016
E2	Diretor Comercial Internacional	11/04/2016
E3	Diretor Comercial	21/03/2016
E4	Diretor Comercial de Exportação	25/03/2016
E5	Responsável compras	22/03/2016
E6	Presidente Conselho Administração	23/03/2016
E6	Diretor de Exportação	27/03/2016

Fonte: Elaboração própria

1. Empresa E1

Segundo o Diretor dos mercados internacionais da **E1** (Grupo XXX) as motivações que os levaram para a internacionalização diz ser a “estagnação, e até redução do potencial do mercado doméstico onde a empresa já tinha uma posição dominante. Capacidade de utilizar *know-how* e capacidade de retalho em mercados diferentes”. Como formas de entrada nos mercados externos a empresa utiliza o “Investimento direto (em Espanha no ano 2008), *Franchising* (2010) e Exportação direta (desde 2013)”.

As condições da mudança nas formas de internacionalizar ocorreram devido aos “modelos de internacionalização "capital *Light*" como o *franchising* e a exportação foram adotados a partir da crise financeira de 2008-2010, a qual provocou súbita e acentuada subida dos custos de financiamento das empresas”.

Os principais mercados de destino são “Espanha, Arabia Saudita, Turquia e Grécia” com as respetivas Quotas de “Espanha 27% Arabia Saudita 9% Turquia 2% Grécia 2%”.

⁷ As empresas E1 e E4 embora não tenham características de PME, foram incluídas neste trabalho para enriquecimento da amostra em termos comparativos.

Os critérios mais importantes que influenciaram a escolha dos mercados ao “Nível de preços para produtos/marcas concorrentes versus preços E1 em Portugal mais custos fatores: IVA, impostos importação mais transporte mais Qualidade capacidade do parceiro local”

Especificidades diferenciadoras na entrada em mercados emergentes face a outros mercados alvo ao nível concorrencial habitualmente mais baixo em mercados emergentes permite lançar as operações com menor pressão em margens comerciais; por outro lado, os mercados emergentes habitualmente apresentam maior incerteza e dificuldade no planeamento, podendo ter um processo de entrada mais demorado”.

No que diz respeito à alteração do mercado alvo e o que os levou a esta alteração, o empresário respondeu que” houve alteração, ao longo dos anos a E1 tem crescentemente priorizado mercados de grande dimensão onde existe um potencial de crescimento rápido do seu parque de lojas, pois os custos de entrada num país são altos e amortizam-se mais rapidamente quanto mais rápidos for a expansão, isto é, numero de lojas.

Adaptação de processos de negócio (*supply chain*, sistemas, etc) para melhorar nível de serviço aos mercados internacionais.

Quando se coloca a questão sobre os apoios públicos ou privados à internacionalização o empresário diz que “A existência de seguros de crédito a exportações, atribuídos pelo Estado Português é importante para explorar canal *wholesale*; avaliando “negativamente não faz sentido pagar impostos de importação em Portugal para mercadoria que é logo reexportada para outros países. O Estado devia satisfazer com receita fiscal via lucros da empresa, que aumentariam com possibilidade de entreposto aduaneiro”.

Sobre o papel das embaixadas e consulados nos países de acolhimento, acha que no geral é correto e cooperante, mas depende muitíssimo dos responsáveis em cada país e a sua competência e vontade.”

No que se relaciona com o empresário as competências mais requisitadas ao empresário para obtenção do sucesso internacional são a “Capacidade de adaptação de produto, processo e modelo de negócio ao mercado de destino. Capacidade de avaliar e selecionar parceiros locais adequados, capacidade de análise de mercados e flexibilidade para mudança”. Quanto as competências desenvolvidas pelas empresas

estas passam pela “Inovação, porque resultará em maior capacidade de adaptação aos mercados de destino sem perdas económicas ou financeiras”.

2. Empresa -E2

Para a empresa E2, e conforme informações prestadas pela diretora comercial internacional, as motivações que os levaram para a internacionalização estão relacionadas com a forma de estar “atenta à realidade do setor hidroagrícola, iniciamos o processo de internacionalização em 2006 com a atribuição de uma obra hidroagrícola. Em 2204 já se adivinhavam tempos difíceis para a área das infraestruturas, principal setor da nossa atividade. “

Como formas de entrada nos mercados externos a empresa utiliza só a “contratação de produção”.

Os principais mercados de destino são o Senegal, o Mali e o Burkina Faso.

Os critérios mais importantes que influenciaram a escolha dos mercados foram a “estabilidade económico-social, a moeda (flutuação do câmbio) e países com financiamento externo”.

A especificidade diferenciadora na entrada em mercados emergentes face a outros mercados alvo diz serem a “cultura e a corrupção”, outro fator também que tiveram em consideração foi a distância geográfica”. Contudo ao longo dos tempos houve uma alteração no “Mali após o golpe de estado e a rebelião alterou um pouco os pressupostos e neste momento é muito mais complicado de trabalhar”

Os obstáculos que a empresa se deparou e ainda depara é o “pouco conhecimento da legislação do país, processos alfandegários, legislação omissa ou dúbia”.

Quando se coloca a questão sobre os apoios públicos ou privados à internacionalização o empresário diz que “estas instituições deveriam se munir de mais informação para apoiar quem decide iniciar este processo. Os encontros, fóruns e seminários não trazem mais valias pois não fazem o seguimento”.

Sobre o papel das embaixadas e consulados nos países de acolhimento, acha que a” Embaixada de Portugal em Dakar representa 8 países de África entre os quais os países onde nos encontramos. Desde que o Dr. Paulo assumiu as suas funções notamos uma melhoria considerável apesar dos poucos recursos disponíveis.

As competências mais requisitadas ao empresário para obtenção do sucesso internacional são o conhecimento, integração / adaptação, capacidade de gestão.”. Quanto as competências desenvolvidas pelas empresas estas passam pela “organização, método, disciplina e capacidade de controlo”. Além destas capacidades as empresas para se manterem nos mercados emergentes segundo a Dr.^a Margaret estão relacionadas com a “capacidade de se saber adaptar à realidade do país de acolhimento, mas sem perder a identidade”.

Especificamente sobre o Senegal a Dr.^a Margaret diz “Não conhecer se existem normativas específicas para a comercialização e produção de material elétrico, contudo, o segundo o que sabe, eles não produzem material elétrico. Tudo o que terão será importado. Acredita que existam carências”.

3. **Empresa - E3**

A empresa **E3**. aquando do início do processo de internacionalização o que motivou a empresa a internacionalizar-se foram as “dificuldades no mercado nacional devido à queda da construção, regressão ao nível europeu necessidade de expandir a empresa”. Como forma de entrada nos mercados a empresa optou somente pela exportação direta e indireta para o mercado Angolano onde os critérios da escolha debateram-se com a língua e a potencialidade do país.”

Os principais obstáculos sentidos foram a abertura de empresa e obtenção de licenças.

Para o responsável da internacionalização da empresa E3 é muito importante haver apoios financeiros e fiscais de incentivos à internacionalização. Bem como ajuda a promoção das empresas no país de destino.” Avaliando esse tipo de incentivos de “insuficiente, deveria haver maior apoio financeiro e fiscal, linhas de credito especiais, simplificação alfandegária”.

4. Empresa - E4

A **empresa E4.**, dada a sua dimensão e visão sobre o mercado externo com uma quota de exportação “em 2015 o Grupo E4 faturou 250 Milhões de Euros, 65% dos quais exportação; dos 35% relativos ao Mercado Nacional, estima-se que cerca de 30% destinaram-se à exportação via Grandes Distribuidores de Material Elétrico. As motivações que levaram esta empresa a internacionalizar-se estão relacionadas com a “Crise Interna, Crise em Espanha e posteriormente Europeia, necessidade de manter o nível e capacidade de produção; ambição constante de crescer e melhorar”.

A forma escolhida e que se mantem para entrada nos mercados externos é, em primeiro lugar exportação direta, seguida da exportação indireta via Distribuição. Por vezes contratam em regime de *success-fee*, agentes para os ajudarem a entrar no mercado.

Como principais mercados de destino - Portugal, Espanha, Inglaterra, Irlanda, Escócia, França, Alemanha, Suécia, Itália, Chile, Líbia, Argélia, Angola, Moçambique, Senegal, Panamá, Perú Marrocos, Tunísia, Macau, Guiné-Conacri, Cabo Verde.

Os critérios mais importantes que entraram na escolha dos mercados passam ao “nível de desenvolvimento (infraestruturas); População; índice de crescimento; Risco-País, proximidade de Portugal.

No que se relaciona com as especificidades diferenciadoras na entrada em mercados emergentes face a outros mercados para o Eng.º xxx “os mercados emergentes são sempre os mais difíceis; cada caso é um caso, não basta ter produto + preço + prazo, não basta ter qualidade, não basta ser originário de um País/continente desenvolvido, é preciso ganhar a confiança das pessoas, é preciso demonstrar que não somos apenas mais um, é preciso conseguir levá-los a visitar as nossas fábricas, que não somos apenas o que está no catálogo, é preciso ser persistente e ter muita paciência, mas no final, se conseguirmos fazer o nosso trabalho de forma profissional, encontraremos a(s) porta(s) certa(s) que nos abrirão para o mercado. Pode levar anos, mas não há outra forma”. Contudo, houve alterações ao longo do tempo na escolha dos mercados alvo motivados por “um mundo em constante mudança, também as empresas têm de ser rápidas a reagir e a melhor forma é conseguir estar numa “palete” de mercados o mais variada possível, de forma a manter um volume de negócios o mais equilibrado possível, assim, por

muitas crises regionais que possam existir, há sempre um mercado pronto a compensar.”

Para o responsável do desenvolvimento do negócios internacional os principais obstáculos passam por “sermos Portugueses, poucos países no estrangeiro (Africa e Médio Oriente) nos conhecem e os que nos conhecem não é por boas razões (sobretudo económicas); Tem-se feito um esforço e as Missões Empresariais (AICEP, AEP, etc) são um bom exemplo disso, mais uma vez, devido à nossa pequena dimensão, são sempre generalistas e missões generalistas, globalmente não resultam, servem apenas como primeiro contacto para ter uma ideia se vale ou não vale a pena investir o nosso tempo e alguns recursos para lá voltar e fazer uma missão de *procurement* a sério. Há países (França e Espanha por exemplo) que trabalham muito mais a sério essas Missões Empresariais, que fazem o “trabalho de casa”, quase como agentes secretos, conseguem preparar verdadeiros dossiers de mercado por cada área de negócio... Em Portugal isso não existe. Não é fácil ser empresário Português ou Diretor Comercial de Exportação de uma Empresa Portuguesa...”

Quanto a importância dos apoios públicos ou privados à internacionalização o Eng.º xxx diz “que para qualquer país do mundo ter as suas empresas a exportar é fundamental obter apoios do estado, no sentido de conseguir sempre as melhores condições de exportação, quer por acordos bilaterais com países-alvo, para redução das taxas aduaneiras desses países-alvo, quer na abertura de linhas de crédito de apoio às empresas exportadoras, os seguros de estado são fundamentais nos dias de hoje em que até as empresas mais fortes podem de um dia para o outro perder todo o crédito (Exemplos: Abencor em Espanha ; Efacec em Portugal, a Efacec, felizmente já se salvou da situação aflitiva em que estava, fruto do investimento estrangeiro de Angola, quanto à Abencor, no próximo dia 28 de Março saberemos) sofrem imenso com desequilíbrios de tesouraria, resultantes de crescimentos exagerados ou demasiado otimistas”.

No que se relaciona com o comportamento das Embaixadas ou consulados nos países de acolhimento esta “varia muito, de país para país, felizmente há sinais de mudança para melhor, cada vez mais os embaixadores têm um papel de maior abertura e pró-atividade junto das empresas que os procuram. Podem ser importantes para conseguirmos uma

determinada reunião com determinada pessoa, de uma determinada empresa, mas desenganem-se aqueles que pensam que eles vão fazer o nosso trabalho”.

Para esta empresa as competências mais requisitadas e que deverão ser desenvolvidas tanto ao empresário como à empresa para a obtenção do sucesso internacional são “Qualidade, conhecimento do mercado-alvo, produto e preço adequados ao mercado-alvo, capacidade financeira; pró-atividade; capacidade de adaptação; paciência”.

Para o mercado senegalês e para a atividade da empresa em referência, “(produção e fornecimento de cabos elétricos e telefónicos), sim, existe a necessidade de homologar os nossos produtos junto da Empresa Publica de Produção e Distribuição de Energia Elétrica. Sem essa homologação diria que é quase impossível vendermos cabos no Senegal, país que “tem, ainda muito por fazer”.

Por fim, quanto à distancia geográfica, cultura ou a corrupção percebida “A distância geográfica não foi desculpa, pois existe um voo direto de Lisboa e diário. O que mais pesou na seleção deste mercado-alvo, foi a localização estratégica do Senegal na costa ocidental africana, aliada à sua estabilidade política, assim como ao facto consumado do regular funcionamento das instituições governamentais e financeiras; importante ainda a constatação da existência de uma presença muito acentuada de empresas estrangeiras (sobretudo francesas) a operar no mercado, o que significa que existe mercado, existe uma logística de importação bem oleada e tudo isso é fundamental para o desenvolvimento dos negócios”.

5. Empresa -E5

No parecer da empresa **E5**, as motivações para a internacionalização deveram-se ao facto de “expandir a área de negocio”. A forma de internacionalização utilizada desde o inicio passa pela “exportação direta e pelo contrato de serviços.”. No que respeita aos mercados principais de destino é “Angola e Moçambique” tendo como principal critério na escolha destes mercados o potencial de negócio.

Relativamente as especificidades diferenciadoras na entrada em mercados emergente e em outros mercados alvo passam pela “Qualidade de serviço, aposta em novidades” o

fator que mais originou a mudança de mercado alvo prende-se com “a falta de divisas para a comercialização”.

Para a empresa os principais obstáculos encontrados foram a “burocracia de parte a parte” e no que se refere à importância de apoios públicos ou privados respondem que é “todo o tipo de apoio é sempre bem-vindo” ... “sendo que este tipo de Apoio “é insuficiente, deveria ser analisado caso a caso para se poder prestar um melhor apoio”. O trabalho desenvolvido pelas Embaixadas “deixa a desejar, mas sabe-se que é um assunto complexo”.

As competências mais requisitadas ao empresário e à empresa na opinião do Responsável pelas compras refere como sendo “a melhor prestação de serviço e eficiência. Sustentabilidade e poder de negociação e ação. Sendo competências a desenvolver a “dedicação e a paciência”.

Para esta empresa o mercado senegalês tem muitas carências em material elétrico, e existem normas específicas para os produtos elétricos.

6. Empresa -E6

No que toca às entrevistas realizadas ao Presidente do Conselho de Administração e Diretor de Exportação da empresa em estudo **E6** as principais motivações que levaram à internacionalização foram, para o Presidente do Conselho de Administração, a “dimensão do mercado nacional, crise económica, equilíbrio da faturação com base em diferentes mercados de forma a prevenir crises de mercado futuros e garantir o crescimento da empresa.” Já para o Diretor de Exportação “os motivos para a internacionalização baseiam-se em duas vertentes base: primeiro em criar infraestruturas que ajudem a aumentar as exportações nacionais, contribuindo para o aumento destas e melhoria dos resultados nacionais. Segundo, permitir obter um constante equilíbrio do grupo de empresas, ou seja, garantir ou aumentar os resultados perante os fornecedores, mantendo a “casa mãe” permanentemente em atividade, não se fazendo notar uma desaceleração no rendimento pessoal de cada funcionário, de cada departamento.”

A primeira forma de internacionalização foi *Joint-venture*, e acrescenta o Diretor de Exportação “com associados locais, em cada um dos países, criando-se filiais nos vários países com cidadãos locais, possuindo estes a maioria do capital social. Atualmente reformularam-se os investimentos externos com vista à criação de empresas com capital social 100% da E6, como aquisição das cotas outrora pertencentes a terceiros. Para além desta, também fazem “Exportação direta” adianta o Presidente da empresa.

As condições que suscitaram esta mudança na opinião do Presidente do Conselho de Administração estão relacionadas com “as experiências tidas com parceiros locais não obtiveram os melhores resultados sendo que tivemos sempre prejuízos com as mesmas devido à falta de seriedade e comprometimento com o projeto por parte dos nossos parceiros. Assim desta forma decidimos alterar a forma de investimento controlando o processo a 100% e garantindo um nível de funcionalidade de acordo com o nosso *standard*”. Além disso acrescenta o Diretor de Exportação “principalmente as divergências na gestão rigorosa de uma empresa, quer a nível financeiro, quer a nível comercial. A implementação de sistemas de faturação, gestão de stocks, gestão contabilística, análise de resultados são desafios difíceis de atingir se não houver uma administração / direção em sintonia”.

Os mercados escolhidos são o Senegal e a Costa do Marfim, inicialmente fez-se aposta no Senegal e no Gana. O Senegal é um mercado a manter, com margem de evolução, não pelo que o mercado pode oferecer diretamente (país com poucos recursos naturais, que vive principalmente dos projetos de investimento estrangeiro), mas sim devido à sua estabilidade política que permite que pessoas ou instituições de outros países circundantes visitem com frequência a sua capital, Dakar. Quanto ao Gana, é um país com elevado nível de construção, mas que pelo facto de possuir normativas baseadas nos regulamentos ingleses, implica um afastamento aos nossos produtos e soluções. Criou-se em finais do ano passado mais uma filial na Costa do Marfim, país em forte desenvolvimento. É uma aposta segura, num país com regulamentação muito próxima da francesa e implicitamente da portuguesa. A filosofia de crescimento será a mesma, com o mesmo rigor da E6. Temos provas dadas no Senegal que é possível transmitir *know-how* a funcionários de nacionalidade local, obtendo-se resultados muito interessantes, sempre com uma margem de erro calculada” diz o Diretor de Exportação.

As quotas de mercado, diz o Presidente do Conselho de Administração, neste momento o Senegal representa quase a totalidade das nossas exportações devido ao facto de que iniciamos o processo de internacionalização para a Costa do Marfim muito recentemente”.

Segundo a visão do Presidente do Conselho de Administração os critérios mais importantes na escolha dos mercados “foram os seguintes: Segurança, estabilidade política, culturais, dimensão de mercado e oportunidades e, por último, a localização” já na visão do Diretor de Exportação “com os erros cometidos no passado, como critérios mais importantes realço a possibilidade de criação de empresas com capital social 100% estrangeiro, regulamentação baseada nas normativas francesas NF, estabilidade política”.

As especificidades diferenciadoras na entrada em mercados emergentes que se realçam face a outros mercados alvo para o Presidente do Conselho de Administração estão ligadas a “menor concorrência, mais oportunidades, mercado com necessidade real de apoio e discussão técnica de soluções, a qualidade dos produtos é ainda um fator diferenciador visto estes mercados serem dominados por produtos de muito baixa qualidade sem nenhum tipo de garantia”. Para o Diretor de Exportação “basicamente as exigências destes mercados são semelhantes aos mercados onde já estamos posicionados, nomeadamente o nacional. O que diferencia é a falta de qualidade no serviço que se lhes apresentam algumas empresas, bem como a falta de conhecimento de quem decide, decidindo normalmente mal. É aqui que nos diferenciamos dos restantes concorrentes”.

Ao longo do tempo houve alteração dos mercados alvo e os motivos que os levaram a essas alterações fora para o Presidente do Conselho de Administração “Sim, iniciamos um processo de internacionalização no Gana, mas devido ao elevado risco cambial que se notou a partir do segundo ano, constantes alterações do valor da moeda, foi necessário alterar o rumo do processo. Tivemos também uma menos correta avaliação do mercado pois os produtos usados neste mercado são de base inglesa, um pouco diferentes daqueles que comercializamos com técnicas de instalação diferentes das existentes em Portugal” e para o Diretor de Exportação “Houve alterações dos mercados alvo, tanto a nível dos países, como dentro destes. Inicialmente pensou-se em investir em projetos sempre em países considerados politicamente estáveis. Hoje não vejo por

esse prisma, pois a instabilidade está em todo o lado, apenas a níveis diferentes. Procurar parceiros em países como o *Niger*, *Burkina Faso* ou outros julgados instáveis, parece-me ser tão perigoso como em países pertencentes à Europa, como a Turquia, a França ou mesmo a Bélgica. A minha visão do mercado africano permite-me afirmar que quanto mais o país se localizar no interior de África, melhores resultados surgirão. Analisando agora os mercados alvo dentro de um país, a nossa primeira incursão foi em tentar conseguir parcerias com distribuidores locais já estabelecidos. Missão impossível, dado que os comerciantes são a maioria deles libaneses, com um círculo fechado de negócio. Também a sua filosofia de trabalho é diferente da nossa, não mostrando qualquer respeito pelos clientes, como se de uma raça superior se tratem”

Obstáculos percecionados pelo Presidente do Conselho de Administração “no meu entender, são o escasso conhecimento dos mercados alvos, não existindo nenhum tipo de informação específica relativa aos mesmos, bem como as questões culturais. Devo ainda salientar os processos burocráticos existentes nestes países que contribuem para a eternização de processos e para o Diretor de Exportação “os obstáculos sentidos na internacionalização podem-se analisar de duas formas, os obstáculos internos, ditos nacionais e os do país onde pretendemos fomentar a internacionalização. Do primeiro não tenho muito a dizer, pois não faço parte direto desse processo, mas obviamente sinto que as respostas do estado português às empresas que pretendem fazer-se conhecer ao mundo, em primeiro lugar, não são dadas em tempo útil. Nos países que pretendemos investir as maiores dificuldades no início são a comunicação e o desconhecimento completo da legislação de cada país. No meu caso, uma grande dificuldade é no recrutamento de pessoas, pois os nossos mercados alvo têm como língua base o francês, língua essa praticamente abortada no ensino em Portugal. A falta de formação da população local para os cargos de maior responsabilidade leva-nos a ter que enviar daqui alguns quadros superiores. Outra dificuldade é encontrar-se indivíduos íntegros, dadas as dificuldades financeiras da sociedade comum.”

Quanto à importância dos apoios públicos ou privados à internacionalização o Presidente do Conselho de administração avalia-os como “inexistentes em Portugal, apesar de termos tentado obter apoios do AICEP ou outras associações o resultado foi nulo. Desta forma tivemos de realizar todo o processo de forma autónoma aumentando obviamente os custos necessários do mesmo. De qualquer forma penso que os apoios,

caso fossem reais, são extremamente importantes e podem ajudar as empresas a planificar muito melhor os seus investimentos, tendo assim melhores e mais rápidos resultados. Nos países onde estamos presentes existe só uma embaixada no Senegal. Até este momento, posso salientar que só obtivemos complicações no que toca a emissão dos vistos necessários para que os nossos clientes possam visitar as nossas instalações em Portugal e desta forma aumentar a relação e probabilidade de sucesso no mercado senegalês.”. Para o Diretor de Exportação “da minha parte o apoio das instituições do domínio público de pouco me serve. Apenas retiro dos colóquios que assisto alguns contactos que depois irei explorar no terreno, a nível particular, ou seja, no interesse único da empresa que represento. Não sei se será apenas no nosso país que isto se passa desta forma. Tenho conhecimento real que o embaixador de Espanha em Abidjan tem como objetivo para o ano de 2016 o crescimento das exportações de Espanha para a Costa do Marfim em 400 milhões de Euros. Afirmando que não tive nenhuma ajuda que possa ser retida com significativa por parte destas organizações ...A Costa do Marfim reporta à embaixada de Portugal em Dakar, Senegal. Pela embaixada portuguesa em Dakar apenas fui convidado para uma sardinhada de S. João, pelo atual embaixador. O anterior está associado a caso de rede de prostituição. Retirando estes assuntos, apenas sou contactado pela embaixada quando necessito de vistos para clientes. Em jantar recente com o embaixador em Dakar, ele comentou que possui um corpo reduzido de colaboradores na embaixada, não sendo possível fazer muito mais. A quem de direito cabe a responsabilidade de potenciar as embaixadas / consulados como primeira ponte para o sucesso das exportações ou outras atividades”.

As competências mais requisitadas ao empresário segundo o Dr. yyy são a “Capacidade de Adaptação cultural, global *thinking*, capacidade de análise e planeamento” para o Eng.º mmm a “Persistência, audácia, visão global do negócio e do mundo, capacidade financeira, interesse”

E as competências desenvolvidas pela empresa segundo eles devem ser “Capacidade financeira, competências logísticas, competências linguísticas, planeamento e de gestão” e” aplicar quanto possível as regras que a levaram ao sucesso no mercado nacional. Se essas mesmas regras não levaram ao sucesso expectável no mercado nacional, algo mais devem introduzir pois o mercado exportação carece de muita “energia” e atenção permanente, quanto mais não seja devido á distância geográfica”

As competências específicas para entrada em países emergentes diz Dr. yyy “devido à morosidade dos processos é necessário que as empresas tenham uma capacidade financeira acima da média de forma a conseguirem manter o investimento vivo ao longo do tempo. Nestes mercados é muito importante optar por um processo de internacionalização pura com localização física de estrutura para que os resultados a longo termo possam ser maiores.”

Já o Diretor de Exportação salienta a “vontade, capacidade financeira e psicológica de aguentar as dificuldades naturais de um desconhecido chegar a um país e querer vencer. Resume-se numa expressão “...não conheço, nem quero conhecer a concorrência, mas esta vai, com certeza, conhecer-me...”.

Na opinião do Dr. yyy no que se refere à existência de coordenação de esforços nos países de acolhimento de empresas de origem Nacional com o fim de interagirem em projetos comuns “Não. Infelizmente este é um ponto onde somos bastantes ineficientes no geral. Culturalmente é muito difícil realizar a associação entre empresas em prol de um mesmo objetivo. Podemos verificar o mesmo no território nacional onde a força associativa é muito fraca comparando com outros países europeus.” E para o Eng.º mmm “Pela experiência que tenho, não existe qualquer cumplicidade. Também não procuro muito, pois normalmente somos prejudicados pelos mais chegados. Tenho preferência por negócios com pessoas sem relações afetivas”.

No que se relaciona com normativas específicas (técnicas, legais ou normativas) para a comercialização e produção de material elétrico no Senegal o Presidente do Conselho de Administração “As normas regulamentares das instalações elétricas existem e têm por base as normas francesas. Existe ainda a necessidade de aprovação e normalização de alguma tipologia de produtos na empresa fornecedora de energia elétrica local (Senelec)” e o Diretor Exportação acrescenta “Como legislação aplicável e que serve de base são as NF que prevalecem. Mas na prática o sucesso está normalmente associado a interesses particulares das pessoas que podem decidir. O Senegal exige a certificação de material elétrico a aplicar na rede de distribuição pública explorada pela SENELEC, como exemplo, mas depois instala-se de qualquer qualidade”.

O mercado senegalês tem carências a nível de material elétrico, sim, diz o Presidente do conselho de Administração “Todos os países Africanos têm carências evidentes ao nível

da eletricidade. Não só pela tipologia e qualidade dos produtos existentes no mercado, mas também pela necessidade urgente de renovação e aumento da capacidade da rede elétrica nacional. E o Diretor de Exportação “Tem carências a nível de qualidade do material elétrico fornecido ou produzido localmente bem como a nível da qualidade de serviço fornecido pelos importadores/representantes das marcas”.

Questões como a distância geográfica, cultural ou a corrupção percebida pesaram aquando do processo de internacionalização para este mercado “Sim, procuramos iniciar este processo escolhendo países onde fosse possível a deslocalização de meios de forma rápida e onde os processos de mercado não fossem baseados na corrupção” diz o Dr. yyy e acrescenta o Diretor de Exportação “A distância geográfica vence-se, a distância cultural não se comenta ou toma partido. Em relação à corrupção é uma opção entrar por este meio no mundo dos negócios, ou não. Uma certeza tenho, fomentando a corrupção percebida, o crescimento é mais rápido, mas o sentimento de instabilidade permanente apodere-se, para quem pretender criar uma empresa estável”.

Quadro 10 - Síntese das Entrevistas

	Motivações para a internacionalização	Formas de internacionalização	Mercados de Destino	Critérios de escolha de mercados	Apoios públicos à Internacionalização	Caraterísticas do empresário internacional	Novas competências de empresas internacionalizadas
E1	Redução do potencial do mercado doméstico	Exportação Franchising	Espanha; Arábia Saudita; Turquia, Grécia	Custos de factores, IVA e impostos; Preços dos bens concorrentes; Qualidade do parceiro local	(-) imposto sobre importações para reexportar (+) embaixadas e consulados	Selecionar parceiros locais; Adaptação do produto; Flexibilidade para a mudança	inovação
E2	Redução do potencial do mercado doméstico	Contratação da produção	Senegal; Mali; Burkina Faso	Estabilidade económico-social; financiamento externo; estabilidade cambial	(+) embaixadas e consulados	Conhecimento; Integração e adaptação; gestão	Disciplina e capacidade de controlo
E3	Redução do potencial do mercado doméstico	Exportação directa e indirecta	Angola	Língua e potencial do país	(-) simplificação alfandegária; (-)apoio financeiro e fiscal (-)linhas de crédito especiais	SI	SI
E4	Redução do potencial do mercado doméstico, espanhol e europeu	Exportação directa; exportação indirecta via distribuição	Europa, Chile, Líbia, Argélia, Angola, Moçambique, Senegal, Panamá, Perú, Marrocos, Tunísia, Macau, Guiné-Conacri e Cabo-Verde.	Infraestruturas; população; Risco-país; proximidade Portugal.	(+) embaixadas e consulados	Qualidade; conhecimento do mercado-alvo; capacidade de adaptação do produto /preço ao mercado-alvo	Proatividade, capacidade de adaptação, paciência
E5	Expandir a área de negócio	Exportação directa e pelo contrato de serviços	Angola E Moçambique	Potencial de negócio	(-) embaixadas	Melhor prestação de serviços e eficiência	Dedicação e paciência
E6	Redução do potencial do mercado doméstico	Joint – Venture; IDE; Exportação directa	Senegal; Costa do Marfim	Segurança, estabilidade política; dimensão do mercado; localização; regulamentação amigável (baseada em normativos franceses)	(-) organismos públicos (-)embaixadas	Capacidade de adaptação cultural; pensal “global”; capacidade financeira	Competências logísticas, financeiras, linguísticas, planeamento e controlo; paciência.

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, as motivações para a internacionalização prendem-se com a tentativa de ultrapassar a estagnação do mercado doméstico, e europeu, assumindo-se como uma forma de expansão alternativa do negócio. Nesse sentido, podemos referir que para as empresas em estudo as motivações associadas ao processo de internacionalização são sobretudo, motivações reativas decorrentes de fatores externos à empresa, as quais se enquadram na classificação proposta por (Hollensen, 2011).

As formas de internacionalização passam pela exportação (direta e indireta), pelo *franchising*, pelo modo contratual (produção e serviços) *joint-venture* e IDE. De referir ainda que, com exceção da E2, devido à sua especificidade (setor da construção civil), todas as empresas utilizam exportação como forma de internacionalização. Com efeito, e embora na recolha de dados primários não se tenham obtido, explicitamente, as razões que justificam essa escolha, a literatura indica que a exportação é a forma de entrada primeira e mais utilizada pelas PME, na medida em que é o modo mais simples, envolve menos riscos / custos, e permite um melhor conhecimento dos mercados externos (AICEP, 2013; Hollensen, 2011).

Os mercados de destinos Africanos, são fundamentalmente ex-colónias francesas (Senegal, Mali, Marrocos, Tunísia, Costa do Marfim) e portuguesas, (Angola e Moçambique). Apenas a empresa E1, cuja atividade é do setor têxtil, vestuário, tem como mercados alvo a Espanha, Arabia Saudita, Turquia e Grécia.

Os critérios que presidiram à escolha dos mercados são apontados por estes entrevistados como ligados a tributação mais favorável, à estabilidade económica e cambial, bem como a infraestruturas e dimensão do mercado.

Quanto aos apoios públicos à internacionalização, as empresas são críticas em relação ao conjunto do enquadramento, ainda que algumas valorizem o papel das embaixadas e dos consulados.

Quanto às características necessárias a uma internacionalização com sucesso as entrevistadas valorizam características pessoais como o conhecimento, a capacidade de adaptação, a capacidade financeira e competências de gestão.

Quanto às competências adquiridas pelas empresas por via da internacionalização é realçada a pró-atividade, a paciência, a inovação e as competências logísticas, financeiras e linguísticas.

Assim, e no sentido de apontar respostas às questões de investigação podemos indicar que a forma mais adequada para a internacionalização é a exportação e o modo contratual (produção/ serviços).

As competências internacionais do empresário ou gestor afiguram-se como fatores de sucesso para a internacionalização, mormente a capacidade de adaptação, o conhecimento do mercado alvo e de potenciais parceiros locais, bem como capacidade de gestão e financeira, e capacidade de resiliência.

Quanto à questão de investigação a cerca da capacidade das instituições de potenciar a internacionalização, os entrevistados, assumiram o papel desprezível que essas instituições públicas e privadas têm tido, com exceção das embaixadas e consulados.

Quanto à especificidade do mercado Africano a aportar entraves adicionais à internacionalização das PME, no nosso estudo referente ao mercado senegalês, em concreto, há vertentes potenciadoras dessa internacionalização. nomeadamente podemos apontar a estabilidade política, económica do país e a proximidade cultural decorrente do processo colonial Francês (diminuindo a distância cultural). Assim, o mercado senegalês não se afigura como um mercado particularmente difícil para entrada de empresas europeias, uma vez que já é visível uma dinâmica de exportação para esse país.

Conclusão

A investigação que agora se apresenta teve como objetivo compreender os motivos e as formas de internacionalização de PME portuguesas para mercados emergentes e, em particular, o processo de expansão para o mercado senegalês da empresa E6

A investigação baseou-se numa metodologia qualitativa multicaso através da triangulação das fontes, com recolha de dados secundários sobre o mercado africano e senegalês e de dados primários através de entrevistas. Estes dados recolhidos foram cruzados com a teoria existente.

Da análise da teoria relevante pode-se concluir, genericamente, que o processo de internacionalização é condicionado por vetores como as motivações e competências dos empresários no que se reporta à internacionalização, pelas características apresentadas, à partida, pelas empresas e, adicionalmente, pelas redes de contato internacionais e institucionais dos empresários/empresas.

A análise dos seis casos propostos veio enquadrar as várias condicionantes de um processo de internacionalização. Assim, elencaram-se e analisaram-se: as formas de penetração mais adequadas nesses mercados; os critérios de escolha dos mercados de destino potenciadores da internacionalização das PME; as competências requeridas aos empresários e às próprias empresas para um processo de internacionalização bem sucedido; a possível existência de condições institucionais, nos países de origem, facilitadoras do processo de internacionalização; e, por fim, especificaram-se os obstáculos/ as facilidades com que estas empresas se confrontam num mercado específico como o do Senegal.

Uma primeira conclusão deste estudo (relembre-se de cariz exploratório, descritivo e qualitativo e, pela sua natureza, não generalizável), corresponde à transversalidade das empresas respondentes quanto ao principal motivo da sua internacionalização, como sendo uma forma reativa para ultrapassar a estagnação do mercado interno e/ou europeu.

A questão das formas de penetração num mercado em concreto é o problema chave que afeta inúmeras empresas e, em particular, as PME, que não têm, à partida, experiência internacional relevante. Com base nas informações recolhidas, o modo de entrada de uma PME num mercado emergente africano mais utilizado é através da exportação (direta ou indireta). As vantagens desta forma de penetração nos mercados

internacionais são variadas, realçando-se a possibilidade de reação rápida e a flexibilidade a novas condições do mercado alvo ou da própria empresa. É de realçar que outras formas de entrada nos mercados internacionais foram apontadas pelas empresas respondentes, nomeadamente a contratação (de produção ou de serviços), a *joint-venture*, o *franchising* e mesmo o IDE, mas com uma incidência claramente menor do que a exportação. No caso específico da E6, a primeira forma de internacionalização foi a *joint-venture*, havendo uma orientação para o IDE, acompanhado da exportação direta.

Os critérios de escolha dos mercados de destino apontados pelas PME entrevistadas realçam a tributação favorável, a dimensão e potencial do mercado, o carácter estável em termos político-institucionais, económicos, financeiros, cambiais e sociais (no sentido do controlo e minimização do risco associado à internacionalização).

As características pessoais dos empresários “internacionalizáveis” apontadas vão desde a capacidade de adaptação a novas culturas, ao conhecimento técnico do mercado alvo, à capacidade financeira e à resiliência. Quanto às características desejáveis das empresas elas estão estreitamente ligadas às dos próprios empresários (dadas as características das PME): disciplina, pró-atividade e adaptabilidade, competências de gestão, logísticas, financeiras, são algumas das premissas permissoras da internacionalização das organizações.

Quanto a possíveis apoios públicos ou institucionais de Portugal à internacionalização das PME conclui-se pela marginalidade do seu papel apercebida pela generalidade das empresas da amostra.

No referente à especificidade de entrada no mercado senegalês, a presente investigação concluiu pela relativa bondade deste mercado relativamente à internacionalização de empresas portuguesas (ou europeias). Com efeito, a entrada de empresas multinacionais no Senegal está em franca expansão, decorrente da estabilidade política, económica e social, bem como da proximidade geográfica e, sobretudo, cultural, associada à história colonial do país (ex-colónia francesa). Adicionalmente, deve-se realçar que a proximidade cultural deve ser assumida como relativa: da experiência da E6 no mercado senegalês, conclui-se que as empresas deverão estar cientes que para conseguirem uma efetiva penetração neste mercado têm de ter um papel ativo (com a seleção de parceiros locais e com representantes deslocados das empresas). Note-se, como especificidade do mercado africano e do Senegal, a relevância do preço (em detrimento da qualidade)

como principal fator concorrencial neste mercado, situação que não deverá ser replicável no longo prazo: mercados mais maduros privilegiam a inovação e a qualidade face ao preço.

O estudo agora terminado apresenta algumas lacunas decorrentes, desde logo, da metodologia utilizada, qualitativa, e da exiguidade da amostra, pelo que os resultados não poderão ser replicáveis para outros mercados e para outras empresas de uma forma direta. Houve a preocupação de que este estudo assumisse um cariz prático, ainda que informado pela teoria, tendo como objetivo uma primeira contribuição para a efetivação de boas práticas de internacionalização para o mercado africano e, concretamente, para o mercado senegalês, de uma empresa específica, a E6 (material elétrico). O desenvolvimento da investigação passará pela extensão da amostra recolhida, pela análise pormenorizada dos canais de distribuição mais adequados a utilizar no sector do material elétrico, exigindo-se uma maior proximidade da investigadora a esse mercado.

Referências Bibliográficas

Albrecht, M. H.; Pagano, A.M. & Phoocharon, P. (1996). *International joint ventures: an integrated conceptual model for human resource and business strategies*. Journal of Euro-Marketing, 4(3-4) p.89-127

AICEP Portugal Global. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf> a 14 de junho de 2016.

AICEP Portugal Global. (2014). *Senegal Ficha de Mercado*, pag^a 6;9; 10;12. Obtido em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/SenegalFichaMercado.pdf> a 15 de maio de 2016.

Amal, M., Filho, A. & Miranda, C., (2008). *Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas*. FACES R. Adm. Belo Horizonte · v. 7 n. 1 p. 63-80 jan./mar. 2008.

Andersen, P. H. (2005). *Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach*. International Marketing Review, 22 (2), 147-164.

Antunes, M. & Mucharreira, P. (2015). *A Internacionalização e a Importância das Exportações na Atividade Empresarial – O Setor do Calçado em Portugal*. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting. ISSN: 2183-3826. Vol 1, Nº 2, September 2015.

Banco Mundial (2015). Obtido em <https://www.worldbank.org/en/country/senegal> a 1 de julho de 2016.

Banco de Portugal (2016). *Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do BCE*. Eurosistema. Obtido em <https://www.bportugal.pt/pt-T/PublicacoesIntervencoes/BCE/Publicacoesnaoregulares/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/126/ecbstaffprojections201603%20pt%20final.pdf> a 11 de julho de 2016

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*. *Journal of International Entrepreneurship*. 1 (4) p. 339-362.

Bennett, R. (1997). *Export marketing and the Internet: Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses*. *International Marketing Review*, Vol. 14 Iss: 5, pp.324 – 344. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339710184307>

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress*. *Journal of Management Studies* 48:8 December.

Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto: Edição Principia.

Buckley, P. & C.asson, M. (1998). *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*. *Journal of International Business Studies*, 29, nº 3, 539-562.

Burt, S. & Sparks, L. (2003). *E-commerce and the retail process: a review*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 275-286.

Calof, J. L. & Beamish P.W. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining internationalization*. *International Business Review*, 4 nº 1, 115-131.

Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. (2011). *International Marketing* (15^a ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Comissão Europeia. (s.d.). *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Acedido a 12 de julho de 2016 em https://ec.europa.eu/growth/smes_en

Conconi, P; Sapir, A.; Zanardi M. (2015). *The internationalization process of firms: From exports to FDI*. *Journal of International Economics* 99, p. 16-30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.004>

Coutinho, C. P. (2008). *A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade*. *Educação Unisinos* 12(1):5-15, janeiro/abril 2008.

Obtido

em

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7884/1/005a015_ART01_Coutinho%5Brev_OK%5D.pdf a 6 de julho de 2016

Czinkota, M., Ronkainen, I & Moffett, M. (1999). *International Business* (5^a ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.

Dunning, J. H. (1988). *The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restatement and Some Possible Extensions*. *Journal Of International Business Studies*, 9, n° 1, 1-31.

Dunning, J. H. (2001). *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*. *Journal of the Economics of Business*, 8, n° 2, 173-190.

Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2nd ed.). Edward Edgar Publishing.

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Ferreira, M. P., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Franco, Chiara; Rentocchini, Francesco & Vittucci Marzetti, Giuseppe (2008). *Why Do Firms Invest Abroad? An Analysis of the Motives Underlying Foreign Direct Investments*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1283573>
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1283573>.

Gao, T. (2004). *The Contingency Framework Of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link*. *The Multinational Business Review*, 12, n° 1, 37-68.

Hagiu, A. & Clipici, E. (2009). *The Internationalization Strategy in a Global Age*. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Brucharest, 14-15th.

Hamill, J., & Gregory, K. (1997). *Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs*. *Journal of Marketing Management*, 13 (1), 9-28.

Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the Global Marketplace* (10^a ed.). McGraw Hill.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5^a ed.). Prentice Hall Financial Times.

Informa DB (2016). Obtido em <https://www.informadb.pt/idbweb/>, a 22 de abril de 2016.

INE, (2016). *Statistics Portugal*. Obtido em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0 a 11 de julho de 2016.

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.

Knight, G.A.& Liesch, P.W. (2002). *Information internalization in internationalizing the firm*. *Journal of Business Research*, Vol.55, No.12, 981-995.

Knight, G. (2000). *Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization*. *Journal of International Marketing*, 8 N° 2, 12-32.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*, 12 Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid.

Korsakiere, R. & Baranauskiera, A. (2011). *Factors Impacting Sustainable Internationalization: a case of multinational company*. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53-62.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias*. Lisboa: Editorial verbo.

Manyica, J. & Roxburgh, C. (2011). *The great transformer: The impact of the Internet on economic growth and prosperity*. McKinsey Global Institute. Obtido em <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-great-transformer> a 4 de julho de 2016

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto editores.

Morgan R.F. (1996). *An Internet marketing framework for the World-Wide-Web (www)*. *Journal of Marketing Management*, 12(8), 757-775.

Morgan-Thomas, A. & Bridgewater, S. (2004). *Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels*. *International Marketing Review*, Vol. 21 Iss: 4/5, 393- 408 <http://dx.doi.org/10.1108/02651330410547108>

Morschett, D.; Schram-Keiln, 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, 60-77.

Mwiti, E. Ofafa, G. & Mkim, A. (2013). *Determinants of Initial Export Market Participation: (an empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the commercial craft sector in Kenya*. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88.

Nieto, M. J. & Fernández, Z. (2006). *The Role of Information Technology in Corporate Strategy of Small and Medium Enterprises*. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 251-262.

OECD (2008). *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. Four edition 2008. Obtido em <https://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf> a 28 de junho de 2016

Pla- Barber, J. & Alegre, J (2007). *Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry*. *International Business Review*. Volume 16, Issue 3, 275–293.

Piekkari, R.; Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). *The Case Study as Disciplinary Convention: evidence from international business journals*. *Organizational Research Methods*, 12, 567- 589.

Poon, S. & Jevons, C. (1997), *Internet-enabled International Marketing: A Small Business Network Perspective*. *Journal of Marketing Management*,13, 29-41.

Rialp, A. & Rialp, J.(2001). *Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, Present and Future trends of research*, Advances in International Marketing. Issue 11.

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.

Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. *Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior De Economia e Gestão*.

Sinkovics, N., Sinkovics, R. & Jean, R. (2013). *The Internet as an Alternative Path to Internationalization*. *International Marketing Review*, 30 n° 2, 130-155.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 th ed.). London: Thousand Oaks: Sage publications.

Anexos

Anexo I – Carta de apresentação

Porto, 10 de Março de 2016

Assunto: Investigação sobre formas de internacionalização em mercados emergentes

Exmos. Senhores,

Venho solicitar a Vossa colaboração no desenvolvimento da parte empírica do trabalho que estou a realizar no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização e para o qual gostaria de obter a colaboração da Vossa empresa.

Refiro, desde já, que a participação no estudo pode assumir um cariz totalmente confidencial, não se revelando o nome da empresa nem quaisquer dados identificativos dos colaboradores, desde que isso seja considerado importante para a empresa.

Além disso, se a empresa quer participar no estudo, mas não quer disponibilizar alguns dos dados referidos no guião da entrevista, tal facto não impede que se efetue o estudo se os dados em falta não invalidarem o objetivo fundamental do trabalho.

Subscrevo-me, enviando os meus melhores cumprimentos e agradecendo, desde já, a atenção dispensada.

A aluna de mestrado:

Maria Paula Coelho Tavares de Pinho

Telefone/tlm: 961353145

E-mail:mpaulafar@gmail.com

Anexo II – Guião da Entrevista

1. Identificação do entrevistado (com indicação das funções na empresa)

1.1 Nome: _____

1.2 Função: _____

2. Descrição da empresa:

2.1 Nome: _____

2.2 Morada: _____

2.3 Início de atividade: _____

2.4 Quota de Exportação: (últimos cinco anos)

Volume de vendas	2011	2012	2013	2014	2015
Mercado Interno					
Exportação					

2.5 N.º de trabalhadores e nível de habilitações: (últimos cinco anos)

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Antes int.	Após Int.	Antes int.	Após Int.	Antes int.	Após Int.	Antes int.	Após Int.	Antes int.	Após Int.
Nº de trabalhadores										
Nível de Habilitações										

3. Processo de internacionalização

3.1 Motivações para a internacionalização?

Entrevista

3.2 Que formas de entrada nos mercados externos a empresa utiliza (ex°. Exportação direta, Exportação Indireta, IDE, Licenciamento, Franchising, Joint Venture, Consórcio)

3.2.1 Qual a primeira forma de internacionalização?

Exportação		Contratação						Investimento		
Direta	Indireta	Licenciamento	Franchising	Transferencia tecnologia	Contrato de serviços	Contrato de Gestão	Contratação de produção	Consórcio	Joint-Venture	IDE

3.2.2 Qual forma aplicada atualmente de internacionalização?

Exportação		Contratação						Investimento		
Direta	Indireta	Licenciamento	Franchising	Transferencia tecnologia	Contrato de serviços	Contrato de Gestão	Contratação de produção	Consórcio	Joint-Venture	IDE

3.2.3 Caso tenha havido alteração na forma de internacionalização quais as condições que suscitaram essa mudança?

4. Mercados

4.1 Principais mercados de destino?

4.2 Quotas de mercado por destino?

4.3 Quais os critérios mais importantes na escolha dos mercados?

Entrevista

4.4 Que especificidades diferenciadoras na entrada em mercados emergentes realçam face a outros mercados alvo?

4.5 Houve alteração, ao longo do tempo, dos mercados alvo? Se sim, quais os motivos desta alterações?

5. Obstáculos e apoios à internacionalização

5.1 Quais os principais obstáculos sentidos no processo de internacionalização?

5.2 Qual a importância dos apoios públicos ou privados à internacionalização? (Financeiros, Fiscais, Apoio de instituições públicas e privadas: AICEP; Associações empresariais; Alfândegas; Instituições Creditícias; Outras).

5.3 Que avaliação faz do apoio dessas instituições? Que medidas adicionais deveriam ser potenciadas por essas instituições que facilitariam a internacionalização da sua empresa?

5.4 Qual o comportamento das embaixadas e consulados nos países de acolhimento?

6. Competências na exportação

6.1 Que competências são mais requisitadas ao empresário para obtenção do sucesso internacional?

6.2 Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem sucedidas na Internacionalização?

6.3 Há competências que considera específicas para a entrada e manutenção em mercados emergentes?

6.4 Existe coordenação de esforços nos países de acolhimento de empresas de origem Nacional com o fim de interagirem em projetos comuns?

7. Questões específicas da internacionalização no Senegal

7.1 Há normativas específicas (técnicas, legais ou normativas) para a comercialização e produção de material elétrico no Senegal?

7.2 O mercado senegalês tem carências a nível de material elétrico?

Entrevista

7.3 Questões como a distância geográfica, cultural ou a corrupção percebida pesaram aquando do processo de internacionalização para este mercado?

Obrigada pela sua resposta