



ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO

Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas

O processo de internacionalização na indústria do calçado – estudo do caso Savana

Ângela Patrícia Pereira Freitas

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores do Mestrado de Gestão e Internacionalização de Empresas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, principalmente à Professora Doutora Teresa Barros, orientadora exímia ao guiar-me para o melhor caminho quando me sentia mais perdida na execução da tese e quem admiro pelo profissionalismo e excelência.

Às pessoas mais importantes do meu percurso, os meus pais (Catarina Pereira e Joaquim Freitas) e irmão (Joaquim Freitas) agradeço por terem sido a base humana fundamental para me ajudar a alcançar esta fase. Por todo o esforço feito, principalmente financeiro, por todas as palavras de incentivo e por acreditarem desde sempre em mim, ser-lhes-ei eternamente grata.

Ao Miguel agradeço pelo companheirismo, pela força, pela paciência e pelo amor durante todo este processo. Pela pessoa incansável e pelo apoio incomensurável que sempre o caracterizou e que faz dele o pilar da minha vida.

Por fim quero prestar um agradecimento à Margarida, ao Marco e à Beatriz, pela amizade, pelos sorrisos sinceros e pela boa disposição transmitida, detalhes revitalizantes e essenciais que me ajudaram e me deram energia para me concentrar na elaboração da tese após oito horas de trabalho diárias.

RESUMO

Num mundo em constante mudança, a globalização, a progressiva liberalização do comércio mundial e a forte concorrência internacional fazem com que as empresas saiam dos mercados domésticos à procura de novas oportunidades de negócios. A generalidade dos autores refere que a internacionalização surge como alternativa a mercados internos saturados. Este trabalho pretende rever a literatura no que toca à internacionalização. Desenvolve-se um estudo de caso de natureza explicativa sobre a internacionalização da empresa Savana, empresa industrial de calçado localizado em Felgueiras.

Apoiados na literatura, em entrevistas à gestão de topo, numa análise qualitativa de dados secundários (notícias, website...) com o apoio do software NVivo 12 Pro, procuram-se pistas para se descrever as principais motivações sentidas durante o processo de internacionalização. Procurando perceber também como se desenvolve o tipo de decisão tomada hoje em dia, nomeadamente, sobre a expansão para outros mercados, assim como, averiguando se as decisões e o processo de internacionalização tiveram por base os conhecimentos prévios sobre teorias explicativas da internacionalização. Pretende-se ainda analisar as estratégias de *marketing mix* da empresa e marca própria, designadamente procurar evidências sobre a existência de adaptações ao nível das variáveis do *marketing mix* nos países para onde atua e averiguar se o ambiente e pressões institucionais influenciam as estratégias da empresa.

Concluiu-se que a principal motivação para a internacionalização da Savana foi a saturação do mercado doméstico. A empresa internacionaliza-se através da exportação, em regime de *private label*. Esta modalidade de subcontratação por parte das grandes marcas leva a que as empresas sejam fortemente condicionadas ou definidas pelos clientes. Denota-se uma ausência de estratégias pró-ativas em termos de marketing. As exportações de calçado da Savana destinam-se maioritariamente a outros países europeus devido à proximidade geográfica e cultural dos mercados. Este processo de internacionalização de permanente aprendizagem ajudou a empresa a evoluir e conquistar clientes fora da Europa, ou seja, com maior distância psíquica.

As características do ambiente institucional influenciaram claramente as estratégias de entrada da Savana. A empresa, à semelhança de outras empresas portuguesas, optou por

estratégias de menor risco, ou seja, pela exportação para países da UE, com menor distância institucional. Assim, o grau de adaptação necessário dos produtos, modelos de organização e gestão é menor.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégias, empresas, marketing internacional

ABSTRACT

In an ever-changing world, globalization, progressive liberalization of world trade, and strong international competition mean that companies move out of domestic markets in search of new business opportunities. Most authors mention that internationalization appears as an alternative to saturated internal markets. This thesis aims to review the literature on internationalization. In this research it is developed an explanatory case study about the internationalization of the company Savana, a shoe factory located in Felgueiras.

Supported in the literature, in interviews with top management and qualitative analysis of secondary data (news, website ...) developed with the support of NVivo 12 Pro. Clues are sought to describe the main motivations felt during the internationalization process, as it develops the type of decision taken nowadays, namely on the expansion to other markets, as well as to determine if the decisions and the internationalization process were based on previous knowledge about the theories that explain the internationalization, and analyze the marketing mix strategies of the company and own brand, namely to seek evidence about the existence of adaptations to the level of the variables of the marketing mix in the countries where it operates and to ascertain if the environment and institutional pressures influence the strategies of the company.

It was concluded that the main motivation for the internationalization of Savana was the saturation of the domestic market. The company internationalizes through export under the private label regime. This type of subcontracting defined by customers leads Savana to an absence of proactive strategies in terms of marketing. Given the geographic and cultural proximity of the markets Savana's footwear production is mainly intended for other European countries. This internationalization process of permanent learning helped Savana to evolve and win clients outside Europe (with greater psychic distance).

The characteristics of the institutional environment clearly influenced Savana's entry strategies. In accordance with other Portuguese companies, Savana opted for less risky strategies by exporting to EU countries, with less institutional distance, thus, the required degree of adaptation of products, organizational and management models is lower.

Keywords: Internationalization, strategies, business, international marketing

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	5
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE ABREVIATURAS	8
1 Introdução	9
1.1 Apresentação e Oportunidade do Tema	11
1.2 Objetivos principais	12
1.3 Contributos inovadores	12
2 Enquadramento Teórico	13
2.1 Internacionalização	13
2.2 Motivações e barreiras à internacionalização	14
2.3 Teorias associadas à internacionalização	17
2.4 Modos de entrada no mercado internacional	24
2.5 Estratégias de internacionalização e marketing internacional	31
2.6 Internacionalização das empresas Portuguesas	39
2.7 Caracterização do setor do Calçado em Portugal	44
3 Metodologias da Investigação	52
Planeamento	54
Design	54
Recolha de informação	59
Análise de informação	60
4 Análise de Resultados	61
6 Conclusões	73
7 Limitações e sugestão de trabalhos futuros	76
8 Referências	77
Anexos	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modos de Entrada.....	24
Tabela 2: Resposta estratégica das empresas a pressões institucionais	37
Tabela 3: Métodos de Pesquisa	52
Tabela 4: Frequencia de Palavras Entrevistas	62
Tabela 5: Partes Relacionadas Savana Calçados SA	90
Tabela 6: Remuneração Pessoal de Gestão	91
Tabela 7: Entidades com acionistas e administradores comuns	91
Tabela 8: Frequencia de Palavras Entrevistas	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pressões Económicas e Institucionais	38
Figura 2: Análise Swot setor do calçado	51
Figura 3: Nuvem de palavras	61
Figura 4: Site da marca própria	89
Figura 5: Modelos de calçado Savana Calçados SA.....	95
Figura 6: Logotipo Savana Calçados SA	96
Figura 7: Principais países de destino	102
Figura 8: Raciocínio sobre Ambiente e Pressões Institucionias.....	103
Figura 9: Raciocínio de Processo de internacionalização da Savana	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Motivações de Internacionalização das Empresas Portuguesas.....	40
Gráfico 2: Obstáculos à Internacionalização	41
Gráfico 3: Fatores Relevantes na Seleção do Modo de Entrada	42
Gráfico 4: Quantidades e Preços Médios por Tipo de Calçado.....	46
Gráfico 5: Comércio Externo Português do Calçado de 2006-2016	47
Gráfico 6: Destino das Exportações Portuguesas de Calçado	49
Gráfico 7: Evolução do Volume de Negócios Savana.....	92
Gráfico 8: Carteira de Clientes e Mercados das Vendas no ano de 2016	93
Gráfico 9: Capitais Permanentes	94

LISTA DE ABREVIATURAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal

APCM – Associação Polo de Competitividade da Moda

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CTCP – Centro Tecnológico de Calçado de Portugal

CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

EEN – *Enterprise Europe Network*

EMN – Empresa Multinacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INESC – Instituto Nacional de Engenharia de Sistemas e Computadores

PME – Pequenas e Médias Empresas

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PROINOV – Programa Integrado de Apoio à Inovação

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

UE – União Europeia

1 Introdução

A crescente internacionalização, a interpenetração das economias dos países e a rápida evolução tecnológica, provocaram um aumento crescente na tendência da evolução dos mercados para a globalização (Sakarya *et al.*, 2007), e, em consequência, uma maior necessidade das empresas desenvolverem estratégias competitivas face às constantes alterações do meio envolvente (Dias Á. L., 2005). A internacionalização é, hoje em dia, uma preocupação constante das equipas de gestão das empresas um pouco por todo o mundo.

O processo de internacionalização pode ser definido como um processo pelo qual uma empresa expande a sua atuação além do território nacional, quer seja através das suas operações comerciais (importação e exportação), quer seja através de investimento.

De acordo com Sousa (1997) na atual conjuntura económica portuguesa, as empresas vêm-se obrigadas a se reinventarem, e a expandir para conseguirem sobreviver em mercados altamente competitivos.

A internacionalização surge como alternativa a mercados internos saturados. A literatura refere-se ao facto de ser desejável um estudo aprofundado e exaustivo sobre a estratégia de internacionalização antes da decisão de internacionalização. No processo de internacionalização as empresas devem identificar, em primeiro lugar, os estádios da sua atividade internacional, definindo também os seus objetivos e motivações. Em seguida, devem selecionar o negócio a internacionalizar, o modo de entrada e o país de destino. Devem também consciencializar-se de que não é um processo fácil, mas com a gestão adequada conseguirão no futuro maiores rendibilidades. (Solberg e Durrieu, 2008; Rundh, 2007; Barros *et al.*, 2016).

Os mercados emergentes são comumente referidos como sendo os mais rendíveis na internacionalização e o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados é há muito reconhecido (Henriques, 2014). Não obstante, enfrentam e superam dificuldades neste tipo específico de mercado. Ainda assim, a participação de empresas em mercados emergentes apresenta enormes desafios e requer que as empresas portuguesas desenvolvam estratégias próprias para uma internacionalização de sucesso.

O caso da internacionalização da Savana deu-se muito antes dos recentes desafios relacionados com o decréscimo do poder de compra dos portugueses o qual somado à pequena dimensão do mercado nacional forçou algumas empresas a se expandirem.

Nos anos 70 e 80, Portugal era reconhecido no mundo do calçado como um país de produção massificada de baixo custo. O crescimento foi sustentado no baixo custo de mão-de-obra e nos grandes volumes de produção. As exportações resultavam da produção subcontratada das empresas internacionais aos fabricantes portugueses e das vendas das grandes unidades industriais de capital estrangeiro instaladas no nosso país. A liberalização do comércio internacional originou a deslocalização da quase totalidade dessas unidades produtivas sobretudo para a Ásia (APICCAPS, 2017; Pereira, 2015).

A indústria do calçado é caracterizada pela grande competitividade, nomeadamente devido ao excesso de oferta existente proveniente de países com mão-de-obra barata e, eventualmente com exploração da mesma (Índia, China,...). No entanto, em Portugal, existem pequenas e médias empresas que ainda assim, conseguem ter sucesso nesta área ao internacionalizarem, não obstante da sua estrutura pouco robusta ao nível de marketing e estratégia. Muitas delas possuem, no entanto, clientes leais cujo relacionamento perdura no tempo, apesar da existência de oferta substituta mais barata nos países já mencionados. Assim, a internacionalização das empresas portuguesas de calçado é um grande desafio. A metodologia utilizada é um estudo de caso. Segundo Barros (2004), esta metodologia tem plena justificação num estudo onde se pretendem analisar acontecimentos sobre os quais o investigador não tem a possibilidade de intervir podendo, no entanto, utilizar uma panóplia de ferramentas de estudo originárias da análise qualitativa ou quantitativa de modo a permitir uma visão holística do fenómeno em estudo. O presente trabalho está dividido nas seguintes secções: na secção 1 é apresentado um enquadramento global do trabalho e na secção 2 é feita uma análise conceptual em torno da internacionalização, estando inerentes os principais conceitos, abordando as motivações e barreiras à internacionalização, modos de entrada, teorias e estratégias da internacionalização e marketing internacional. Na 3ª secção descreve-se a metodologia utilizada e na 4ª o caso de estudo, onde se dá a conhecer a empresa e o seu processo de internacionalização. A 5ª secção é composta pela análise dos resultados e principais evidências. Na secção 6 são apresentadas algumas limitações do presente estudo e sugestões para trabalhos futuros. O trabalho finaliza com uma secção de considerações finais.

1.1 Apresentação e Oportunidade do Tema

Numa conjuntura de crise financeira e perante um mercado interno saturado, com elevado nível de competitividade, a solução passa pela internacionalização como forma de sustentação das empresas portuguesas e subsequentemente da economia do país.

A internacionalização permite às empresas ampliar o seu mercado, procurando garantir assim a sua permanência em atividade, com todas as vantagens socioeconómicas subjacentes. São muitos os fatores a ter em conta quando se decide internacionalizar – produtivos, económico-financeiros, competências especiais dos colaboradores como linguística e conhecimentos culturais sobre o mercado externo escolhido, decisão sobre o modo de entrada e a estratégia de marketing a implementar.

Neste contexto, as estratégias de internacionalização das empresas ganharam importância acrescida e passaram a ser temática privilegiada de estudos diversos, historicamente, com foco em duas grandes vertentes: a económica e a comportamental.

No processo de internacionalização, as empresas percorrem diversas fases assumindo uma orientação mais etnocêntrica (empresa internacional com mentalidade doméstica) ou mais policêntrica (empresa multinacional, que tem em conta as diferenças nacionais), ou mista (empresa global). A última fase do desenvolvimento da internacionalização corresponde ao que tem sido chamado empresa transnacional, aquela que adota uma visão global tendo, no entanto, em vista as diferenças locais.

Assim, a eficiência do modelo de internacionalização de cada país é, cada vez mais, sinónimo de progresso e de criação de valor. Face à crise internacional de 2008 que se estendeu a Portugal, esta temática foi ganhando pertinência. Foi neste contexto que surgiu a ideia de identificar um modelo de internacionalização analisando uma empresa portuguesa, numa conjuntura em que a internacionalização é um dos motores do crescimento, embora ténue, da economia portuguesa.

Nesta perspetiva, esta investigação pretende dar alguns contributos que possam melhorar e ajudar a internacionalização das empresas portuguesas através da análise de um estudo de caso.

1.2 Objetivos principais

O objetivo primordial do estudo, é saber como a Savana decidiu se internacionalizar e como é que a empresa toma as suas decisões, hoje em dia, sobre assuntos relacionados com a internacionalização?

Para tal, delinearão-se os seguintes objetivos:

- Identificar como se procedeu, no momento inicial, à seleção dos modos de entrada e perceber como é decidida, hoje em dia, a expansão para outros mercados e quais as motivações que levaram à expansão (temáticas abordadas por autores como Hollensen, 2007; Douglas e Craig, 1995; Lorga, 2003; Viana e Hortinha, 2005; Teixeira e Diz, 2005; Pinho e Martins, 2010; Dunning, 2001);
- Averiguar se as decisões e o processo de internacionalização tiveram por base os conhecimentos prévios sobre teorias explicativas da internacionalização (temáticas abordadas por autores como Johanson e Vahlne, 1977; Dunning, 2001; Williamson, 1975; Buckley e Casson, 1976; Bartlett e Beamish, 2010; Sakarya, Eckman e Hyllegard, 2007);
- Relacionar a evolução da estratégia atual com as alterações socioeconómicas nos mercados onde atua (temáticas abordadas por autores como Kotler e Armstrong, 1993; Li e Ferreira, 2011);
- Estudar as estratégias de *marketing mix* da empresa e marca própria, designadamente procurar evidências sobre a existência de adaptações ao nível das variáveis do marketing mix nos países para onde vende e averiguar quais são os fatores que condicionam essas decisões (cultura, gostos e preferências, dimensão do mercado...) (temáticas abordadas por autores como Levitt, 1983; Brito e Lorga, 1999; Hill, 2007).

1.3 Contributos inovadores

A temática da internacionalização tem sido tratada nas últimas décadas por variados autores sob diversas perspetivas. A presente dissertação diferencia-se das demais pois pretende-se fazer uma análise integradora da literatura relacionando várias áreas como marketing, economia e gestão e analisando esses construtos com uma empresa Portuguesa de calçado, a Savana. O marketing internacional é um tema muito estudado, no entanto são poucos os estudos de casos elaborados a empresas portuguesas de calçado. A empresa nasceu e desenvolveu-se produzindo e comercializando para marcas de renome. No seu percurso, estão vastas experiências, em termos de produtos, mercados e marcas

internacionalmente conhecidas, e como tal considerou-se que seja um objeto de estudo enriquecedor.

2 Enquadramento Teórico

A internacionalização das empresas é cada vez mais uma temática pertinente, com um abrangente suporte no que refere à literatura, onde assentam as diversas intervenções por parte de um grande leque de autores. Para melhor perceber as principais temáticas da internacionalização presentes neste relatório, efetuar-se-á uma breve revisão da literatura sobre o processo de internacionalização.

2.1 Internacionalização

A internacionalização é reconhecida como uma das estratégias mais importantes no processo de crescimento das empresas (Yamakawa, Peng, e Deeds, 2008). Fernandez e Nieto (2005) consideram que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar. De acordo com Álvarez e Merino (2010) a internacionalização reflete o interesse da empresa nos benefícios resultantes das oportunidades que o mercado estrangeiro oferece.

A internacionalização pode ser definida como o grau em que uma empresa está ativa em vários países através de subsidiárias ou exportações, e, portanto, também implica a diversificação geográfica (Lu e Beamish, 2004).

Calof e Beamish (1995) consideram que a internacionalização é o processo de adaptação das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc) aos ambientes internacionais onde pretende atuar.

Bell *et al* (2003) definem a internacionalização empresarial como o negócio cujas atividades são efetuadas para além das fronteiras nacionais. Para Iglesias e Veiga (2002) a internacionalização consiste numa tomada de decisão por parte das empresas em realizar determinados investimentos nos mercados onde irão exportar os seus produtos, e assim fortalecer e ampliar as vendas nesses mesmos mercados.

Harris e Wheeler (2005) definem a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos. Martín e López (2007) afirmam que a internacionalização é uma estratégia corporativa e implica uma reformulação da atividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, de um ponto de vista geográfico.

2.2 Motivações e barreiras à internacionalização

São várias as motivações que levam as empresas a expandir para o exterior. Encontram-se referências na literatura a motivações proativas que compreendem a vantagem em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais, as economias de escala, as motivações reativas que dizem respeito a pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a capacidade excessiva, o declínio das vendas domésticas, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes (Czinkota *et al*,1999).

Teixeira e Diz (2005) mencionam seis motivações, nomeadamente: o acesso a recursos mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação ou à contingentação da importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências.

Citando Vasconcelos (2013, p.13) esta refere que Viana e Hortinha (2005) apresentam as seguintes motivações: “a necessidade de aumentarem as vendas para incrementarem os lucros, a procura de sinergias que permitam a redução dos custos operacionais, a partilha de risco resultante do acesso a um maior número de mercados, a necessidade de colaboração entre empresas e instituições públicas face à importância do poder político dessas instituições, a procura do domínio dos mercados e a tentativa de obter vantagens absolutas no controlo de recursos únicos.”

Para Martín e López (2007) existem motivações externas e internas à empresa. De um ponto de vista externo à empresa, estão a redução de custos, a procura de recursos, a diminuição do risco global, o alcance do tamanho mínimo eficiente e a exploração de recursos e capacidades. De um ponto de vista interno à empresa, os mesmos autores,

destacaram a procura externa, o ciclo de vida da indústria, o acompanhamento dos clientes e a globalização da indústria no mercado onde a empresa atua.

Já Singh *et al* (2010) consideram que as empresas se internacionalizam para ultrapassar as desvantagens de se operar apenas no mercado doméstico. Segundo estes autores, essas desvantagens são essencialmente a saturação do mercado doméstico e o aumento da concorrência internacional no mercado doméstico (empresas estrangeiras que atuam no mercado nacional e que pela sua dimensão e disponibilidade de recursos, tornam-se uma forte ameaça às empresas nacionais sobretudo para as PME`s).

Para Buckley *et al* (2008) a procura de mercado é uma das motivações que poderá levar ao processo de internacionalização. De acordo com Barry (1999) os motivos vão-se alterando constantemente ao longo do tempo de vida das empresas e da sua experiência e envolvimento internacional.

Importa desde já destacar que o processo de internacionalização pode ser iniciado depois de um processo racional de pesquisa ou em reação a uma oportunidade ou abordagem externa (como deverá ser o caso das maiorias das empresas que respondem às oportunidades de negócio da rede EEN (*Enterprise Europe Network*), isto é, em resposta a uma oportunidade identificada).

As empresas são estimuladas e influenciadas de forma distinta, os agentes influenciadores das empresas poderão ser internos ou externos. Os agentes internos são os responsáveis e os gestores da empresa, são os que determinam o envolvimento da empresa com os mercados externos em função da sua perceção das vantagens que esta terá para as empresas. Os agentes externos são os incentivos governamentais, o ambiente económico geral ou então os pedidos ocasionais e provenientes do exterior que marcam o início das exportações. Os contactos externos dos responsáveis pela empresa, através de viagens comerciais ou através da participação em feiras internacionais, também impulsionam a empresa e demonstra um maior envolvimento das empresas em maximizar as exportações (Cardoso, 2004).

Da mesma forma qua as empresas estão sujeitas a estímulos e motivações para iniciar o seu processo de internacionalização, também estas podem ser reprimidas por obstáculos e dificuldades que devem ser considerados. As barreiras à internacionalização têm particular incidência sobre as PME`s (Pequenas e Médias Empresas) (Pinho e Martins,

2010) pois pressupõe-se que estas tenham menos recursos e menos vantagens competitivas, e são por isso menos sustentáveis à internacionalização (Etemad, 2004).

Também Declercq *et al* (2005); Oviatt e McDougall (2005); Shaw e Darroch (2004); Etemad (2004); Pinho e Martins (2010), referem-se aos obstáculos à internacionalização. Elencam o insuficiente autofinanciamento das empresas; a fraca capacidade produtiva; a falta de recursos humanos qualificados; o fraco conhecimento de idiomas estrangeiros e dos mercados, e ainda o facto de não existirem ligações de parcerias nos mercados estrangeiros como fatores que dificultam o acesso das empresas aos mercados internacionais.

Uma outra barreira para as empresas não se internacionalizarem é a “distância psíquica” dos mercados, em termos de adequação dos produtos (preferências, tendências, idioma, etc.)

Para Pinho e Martins (2010) num estudo adaptado à realidade das empresas portuguesas, as empresas não-exportadoras consideram como principais barreiras, a falta de conhecimento dos mercados internacionais, falta de recursos humanos qualificados, capacidade técnica e produtiva reduzida, a concorrência internacional intensa no sector e apoios do governo pouco atrativos e adequados à realidade das empresas. Shaw e Darroch (2004) asseguram que para as empresas não-exportadoras as principais razões pelas quais estas não seguem a internacionalização são a dimensão da empresa, um fraco conhecimento dos mercados e experiência internacional, bem como a falta de capital e de financiamento.

Acs *et al* (1997) destacam algumas barreiras que as empresas enfrentam na entrada num novo mercado, nomeadamente, barreiras criadas pelas empresas sediadas no mercado estrangeiro, barreiras criadas pelos governos e ainda problemas de financiamento das próprias empresas. As barreiras criadas pelas empresas sediadas destinam-se a manter as suas próprias posições no mercado e dificultar a entrada de novos concorrentes. As barreiras criadas pelos governos são normalmente associadas a regulamentos, restrições, impostos e corrupção que aumentam significativamente os custos de uma empresa se estabelecer num novo mercado. Os problemas de financiamento são um obstáculo associado à necessidade que a empresa tem de crescer de uma forma rápida.

Ao nível dos entraves à exportação, segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP, 2012), existem dois tipos de barreiras; as relacionadas com

direitos aduaneiros e taxas que incidem sobre os produtos importados nos mercados de destino e as relacionadas com documentação necessária, regulamentação técnica a cumprir, certificados, licenças, inspeções, ou particularidades específicas de um determinado mercado.

De facto, a internacionalização expõe as empresas a riscos e incertezas que devem ser medidos antes da decisão de avançar com o processo de internacionalização (Fernandes, 2013). Mas se a empresa conseguir identificar aquilo que a diferencia dos concorrentes, a nível de competências, e conseguir reunir outras condições favoráveis à internacionalização, a empresa terá motivações suficientes para iniciar este processo.

2.3 Teorias associadas à internacionalização

As teorias de internacionalização desenvolvidas por autores de diferentes correntes teóricas podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: a abordagem com base em critérios económicos e aquela com base na evolução comportamental.

2.3.1 Teorias Económicas

Começamos por descrever sumariamente a Teoria do poder de mercado.

2.3.1.1 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado, cujas bases foram lançadas por Hymer em 1976, destaca três razões fundamentais para uma empresa se internacionalizar, nomeadamente, para neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas e diversificarem-se.

A teoria defende que as empresas se internacionalizam porque detêm uma vantagem competitiva sobre as empresas estrangeiras. As empresas são vistas como um agente de poder de mercado e de conspiração, e, controlam outras empresas em mercados internacionais para eliminar a concorrência e para o uso de vantagens competitivas, como a facilidade de acesso a fatores de produção.

As empresas aumentam a sua participação no mercado doméstico, ganham quota de mercado, aumentam os lucros, chegam a empresa dominante (monopólio), por fim os lucros obtidos pelo elevado poder de mercado são investidos em operações externas.

Porém, Cassiman e Martínez-Ros (2007) dizem que as empresas com poder de mercado ao nível do mercado doméstico poderão ter um menor incentivo para enfrentarem a concorrência internacional. Essa posição não é pacífica, pois uma base segura ao nível doméstico pode constituir uma boa plataforma para a internacionalização, (Krugman, 1984). Por outro lado, um mercado interno mais competitivo proporciona uma melhor envolvente de aprendizagem para as empresas competirem internacionalmente (Porter, 1990).

Passemos à descrição da teoria dos custos de transação.

2.3.1.2 Teoria dos Custos de Transação

Na Teoria do Custo de Transação (Williamson, 1975) a decisão de IDE consiste na escolha entre fazê-lo usando agentes externos ou a própria estrutura da empresa naquele mercado.

A unidade de análise é a transação e o objetivo da internacionalização é o de minimizar os custos associados às transações em mercados internacionais. Por isso decidem fazer IDE (Investimento Direto Estrangeiro) para reduzir esses custos.

Defende-se duas alternativas para a organização das atividades empresariais: Mercados (contratação externa) ou hierarquias (utilização da empresa), caso onde os custos de transação são mínimos.

2.3.1.3 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização, que tem como suporte o trabalho de Coase (1937) que considerava que o papel das empresas era decisivo quando os custos de transação eram superiores aos custos de coordenação das mesmas atividades no interior da empresa, pelo que as transações de mercado seriam realizadas pela empresa, que as internaliza. Buckley e Casson (1976) aplicam o conceito de internalização à empresa multinacional afirmando

que as mesmas optam pelo IDE quando os benefícios líquidos do controlo das atividades internas e no estrangeiro e das transações que daí decorrem, excedem os que são proporcionados pelas relações comerciais externas.

A ideia central desta teoria é que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente (isto é, aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos).

Segundo a teoria, quando a internalização das operações são além-fronteiras, estamos perante um processo de internacionalização, do qual resultam as multinacionais. A decisão de internacionalização é, assim, uma decisão assente na redução de custos McDougall *et al* (1994).

A teoria assenta em dois axiomas fundamentais:

1. A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
2. A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

À teoria da internalização é apontada a limitação no âmbito da sua aplicação (multinacionais e investimento no exterior), a avaliação da internacionalização de uma forma estática e não serem considerados aspetos importantes como, por exemplo, as associações inter-empresariais (Rugman, 1979).

De seguida descreve-se o paradigma OLI.

2.3.1.4 Paradigma OLI

Desenvolvido por John Dunning (1977), o paradigma OLI é também designado por paradigma Eclético. Dunning (1980) por considerar que as restantes teorias não estavam completas, procura explicar o processo de internacionalização com base em três vantagens principais: propriedade (ownership), localização (location) e internalização (internalization).

As vantagens de propriedade dizem respeito às vantagens específicas que a empresa possui e que a podem diferenciar da concorrência, como por exemplo, o controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, competências de gestão, conhecimento, *know-how*, entre outros.

As vantagens de localização estão relacionadas com os benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no país estrangeiro, como por exemplo os custos dos fatores no país (recursos humanos, matérias-primas, componentes, produtos semiacabados) e as diferenças (ideológicas, linguísticas, culturais, empresariais, políticas, económicas, entre outras) entre os dois países.

As vantagens de internalização consistem nas vantagens de executar as operações dentro da organização (integração vertical), em vez de depender do mercado, como por exemplo evitar os custos de transação. Este tipo de vantagem manifesta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

“Este tipo de modelo é geralmente adotado por empresas de grande dimensão, com experiência internacional, com vastos recursos financeiros e com informação abundante sobre os mercados, pois implica um investimento avultado com risco elevado, podendo muitas vezes advir de jogadas de interesse, como a monopolização de mercados” (Matos, 2017, p.9)

Agora passamos às teorias comportamentais.

2.3.2 Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais podem ser divididas em Modelo de Uppsala e Teoria das Redes. Seguidamente descrevem-se as duas teorias.

2.3.2.1 Modelo Uppsala

Segundo Johanson e Vahlne (1977) o processo de internacionalização ocorre através de um modo gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir da aprendizagem resultante da experiência e conhecimento adquiridos.

De acordo com este modelo, inicialmente as empresas escolhem mercados psicologicamente mais próximos e evoluem para países psicologicamente mais distantes à medida que vão adquirindo experiência em operações estrangeiras. À medida que a empresa aumenta o seu conhecimento do mercado externo, acumulando experiência e

reduzindo a distância psíquica, aumenta o seu comprometimento com este mercado. Deste modo, o processo gradual de internacionalização segue os seguintes passos: exportação por terceiros, exportação direta, licenciamento, alianças estratégicas, abertura de filiais comerciais no exterior, abertura de filiais de produção no exterior.

Os pressupostos básicos do modelo são que a falta de tal conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização, o conhecimento pode ser adquirido através da experiência em outros mercados e a forma de entrada num mercados é consequência do processo de acumulação deste conhecimento (Johanson e Vahlne, 1977).

Damijan e Kostevc (2006) citam um estudo feito por Greenaway e Kneller (2003) com base nos dados de empresas industriais do Reino Unido, estes concluíram que os efeitos de aprendizagem só são significativos nos primeiros anos após a entrada no mercado externo, não sendo por conseguintes permanentes. Castellani (2002) defende que a participação das empresas no mercado externo lhes concede aprendizagem, essencialmente por dois motivos:

- (i) o contacto com clientes e compradores estrangeiros promove a transmissão do conhecimento e tecnologia, permitindo o acesso a determinados conhecimentos técnicos, como por exemplo novo *design* de produtos, novos métodos de produção, entre outros;
- (ii) a procura externa leva a uma maior utilização da capacidade produtiva, e consequentemente, permite explorar economias de escala.

Assim sendo, este tipo de modelo é geralmente adoptado por empresas de pequena dimensão, sem experiência internacional, com poucos recursos financeiros e informação insuficiente sobre mercados, visto que estas empresas procuram, progressivamente e ao menor risco possível, adquirir experiência internacional e fazer crescer o seu negócio.

O modelo de Uppsala foi muito estudado desde então, e devido aos avanços teóricos desta temática e às mudanças nas práticas de negócios surgiu o novo modelo de Uppsala. Assim em 2009, os autores reformularam o modelo e sugeriram alterações. Para estes, o meio empresarial é agora visto como uma rede de relações ao invés de um mercado neoclássico com muitos clientes e fornecedores independentes. Neste sentido o modelo apresenta as seguintes alterações (Mendes, 2015, p.52 citando Johanson e Vahlne 2009) :

- “Mudança no “conhecimento do mercado” para “oportunidades de conhecimento” - como parte integrante de uma comunidade de redes de empresas que transcendem os

países, a empresa tem acesso a conhecimento de oportunidades que não estão disponíveis para outras entidades;

- Mudança no “compromisso com o mercado” para a “posição de rede”- o conhecimento, confiança e compromisso da empresa no contexto da sua posição na rede é mais importante do que o tamanho e a flexibilidade do seu investimento no mercado;
- Mudança no “atividades diárias” para “aprendizagem, criação e construção de confiança” - a aprendizagem experiencial é ainda o mais importante, mas agora inclui elementos emocionais além dos cognitivos (tanto intelectuais bem como o capital social);
- Mudança no “decisões de compromisso” para “decisões de compromisso em relações” - no contexto de relacionamentos e redes, o compromisso é psicológico, mas também visível em termos de investimento e mudança organizacional;
- A distância psíquica está agora associada com relacionamentos e oportunidades em vez de países;
- O modelo explica agora as grandes empresas, pois a fim de adquirir conhecimento contextual a experiência é mais importante do que o tamanho;
- O modelo sublinha agora as relações da empresa como vantagem de propriedade, em vez da localização como fonte de incerteza;
- O modelo é agora simétrico, uma vez que descreve a internacionalização tanto a jusante como a montante na cadeia de valor da empresa.”

Este modelo também apresenta limitações. Alguns estudos têm sugerido que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais de maneira descontínua (Benito e Welch, 1997). McDougall *et al.* (1994), chegou à conclusão que o modelo só se aplica a uma parte das empresas, uma vez que algumas saltam etapas do processo.

Num estudo a empresas realizado na Suécia, Heldlund e Kverneland (1984), chegaram à conclusão que as mudanças no ambiente tinham levado as empresas a adotarem formas mais rápidas e mais diretas, eliminando fases e evoluindo da fase do agente de vendas para a fase do investimento direto em subsidiárias. Adicionalmente, estes autores afirmavam que quando as empresas haviam acumulado experiência anterior em vários

mercados, afastavam-se de forma gradual do comportamento do processo de aprendizagem, principal pressuposto do modelo.

2.3.2.2 Teoria das Redes

A abordagem por redes procura, explicar o fenómeno que descreve os mercados industriais como rede de relacionamento entre empresas (Lorga, 2003).

A Teoria das Redes (Johanson *et al.*, 1988) sustenta que a internacionalização de uma empresa surge por meio das relações que a empresa tem com os seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo.

As estratégias cooperativas internacionais permitem que as empresas compartilhem riscos e recursos para entrar em mercados externos e facilitar o desenvolvimento de novas competências. O relacionamento em redes permite a redução de custos, acesso a recursos, conhecimento de mercados, redução dos custos de transação, economias de escala através da realização de esforços conjuntos de investigação, entre outros.

Para Malhotra *et al.* (2003) esta teoria, apesar de ser dinâmica, proativa e explicar de forma mais completa a internacionalização das PME, não explica a internacionalização das empresas que não estão em redes.

Passa-se seguidamente à abordagem aos modos de entrada no mercado internacional.

2.4 Modos de entrada no mercado internacional

“O processo de internacionalização inicia-se pela identificação do modo de entrada no mercado externo. Através da análise dos custos, benefícios e riscos associados ao processo, é possível eleger o caminho mais adequado para a empresa” (Vasconcelos, 2013, p.17)

Segundo Dunning (2001), certas características dos países de destino, como os riscos políticos existentes, a dimensão do mercado e as perspectivas de crescimento dos mesmos, condicionam a forma de entrada definida pelas empresas.

Petersen *et al.*, (2002) argumentam que as empresas não selecionam um só modo de entrada, mas combinam diferentes modos de entrada ou desenvolvem uma estratégia específica para determinado mercado.

Existem três modos de entrada nos mercados internacionais (Hollensen, 2007; Liang, Musteen, e Datta, 2009), nomeadamente: Exportação, Formas Contratuais e Investimento Direto, como se pode verificar no quadro seguinte:

Modos de Entrada	
Exportação	Direta
	Indireta
Formas Contratuais	Licenciamento
	Franchising
	Subcontratação
	<i>Joint Venture</i>
	Alianças
Investimento Direto Estrangeiro	<i>Sole Venture</i> (Filial detida a 100%)
	<i>Joint Venture</i> (Propriedade Partilhada)

Tabela 1: Formas de Entrada nos mercados internacionais

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Simões (1997, p.395)

De seguida descrevemos sumariamente cada um dos tipos elencados no quadro.

2.4.1 Exportação

Segundo Teixeira e Diz (2005) e Salomon e Shaver (2005), a exportação é considerada a forma mais utilizada e comum de entrada nos mercados internacionais. É, em geral, a primeira etapa de uma empresa na sua internacionalização, pois esta modalidade oferece baixo risco das transações e baixo investimento necessário (Pinho e Martins, 2010). No entanto, Hollensen (2007) e Coviello e McAuley (1999) argumentam que é necessário avaliar todos os custos associados à exportação, uma vez que os custos de transporte podem ser minimizados se os produtos forem produzidos no país de destino. Esta situação permite às empresas um maior envolvimento com o mercado, uma maior percepção das necessidades locais, e uma maior interação com a distribuição e serviços pós-venda (Hollensen, 2007).

Alguns autores apontam a dimensão da empresa para explicar o estudo das exportações, segundo Girma, Greenaway e Kneller (2002) as grandes empresas apresentam uma probabilidade inferior de terminarem a sua atividade de exportação comparativamente com as pequenas empresas, chegaram à conclusão que os exportadores são tipicamente empresas maiores e mais produtivas. Empresas com níveis mais altos de capital humano e produtividade têm maior probabilidade de exportar. Cassiman (2007) argumentam que as grandes empresas têm acesso a mais recursos, os quais lhe permitem o acesso a mercados externos. Simões e Castro (1999) argumentam que a dimensão é um fator relevante para a empresa investir no exterior.

A experiência nos mercados de exportação é um indicador muito poderoso de compreensão do atual comportamento das exportações. As empresas que exportaram no período anterior têm três vezes mais probabilidade de exportar do que as empresas que não exportaram. Se as empresas são mais experientes nos mercados de exportação a probabilidade de saírem é menor (Girma, Greenaway e Kneller, 2002).

A exportação pode assumir duas tipologias, designadamente, **exportação direta ou indireta**. Estas duas formas não são mutuamente exclusivas, a empresa pode exportar diretamente para os mercados mais importantes e indiretamente para os restantes (Baeta, 2013).

No que respeita à **exportação direta**, a empresa tem a oportunidade de se relacionar com o cliente no exterior, ou seja, a empresa vende diretamente a um cliente noutra país (Lorga S. , 2003), proporcionando maior controlo sobre as operações e melhor informação sobre os mercados externos. Para Albaum *et al* (1998), a exportação direta ocorre quando um produtor ou exportador vende os seus produtos diretamente a um importador ou comprador, localizados num determinado mercado estrangeiro.

A exportação direta permite uma maior aproximação e conhecimento dos mercados externos já que a empresa realiza a maior parte das operações internacionais. Por outro lado, à exportação direta são afetados custos associados no âmbito das operações a nível internacional. (Viana e Hortinha, 2005).

A **exportação indireta** “é realizada por intermédio de terceiros (agentes, representantes e distribuidores). O distribuidor é geralmente uma comercial exportadora ou uma *trading company* que enviará a mercadoria ao exterior. As vantagens relacionam-se à rápida absorção de conhecimentos sobre o mercado externo e o menor custo comparado com a exportação direta. As desvantagens consistem no menor nível de controle do exportador sobre os processos e os produtos no país de destino” (Fagundes *et al*, 2012, p.216).

A exportação indireta não permite ao produtor adquirir conhecimentos e experiência no decorrer das operações internacionais, já que, neste último caso, a venda acontece sem que o produtor desenvolva qualquer ação em mercados externos (Viana e Hortinha, 2005).

2.4.2 Formas Contratuais

Outro modo de entrada nos mercados externos são as formas contratuais, nomeadamente, o licenciamento, o *franchising*, a subcontratação, joint-ventures e as alianças estratégicas.

As formas contratuais presumem que se estabeleçam acordos duradouros entre empresas de países diferentes promovendo a transferência de conhecimentos, capacidades e formas de atuação alternativas à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais e produtivas (Teixeira e Diz, 2005).

2.4.2.1 Licenciamento

Czinkota *et al* (1999) definem o licenciamento como um acordo contratual onde uma empresa (licenciador) cede a outra empresa (licenciado) no mercado externo o direito (licença) de utilização da patente, marcas registradas, tecnologia, e/ou know-how mediante pagamento, designado de “royalty”. O licenciamento traduz-se, assim, na venda do direito de produzir ou comercializar os bens de outra empresa ou de utilizar a sua tecnologia, em troca do pagamento de “royalties” ou utilizando outra forma de pagamento.

Viana e Hortinha (2005) alertam que esta forma de investimento envolve um risco forte associado à possibilidade do licenciado adquirir autonomia tecnológica e passar a concorrer com o licenciador.

Lorga (2003) realça que este contrato não exige investimento, é uma forma rápida para explorar pequenos mercados e possibilita uma entrada rápida, com risco mínimo.

2.4.2.2 Franchising

Para Viana e Hortinha (2005), o *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchiseados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador.

Podem elencar-se três grandes tipos de *franchising* (Viana e Hortinha, 2005):

- i. Franchising de produção – está em questão a cessão de know-how, licença de produção e direitos de comercialização de produto ou tecnologia;
- ii. Franchising de distribuição – trata-se da comercialização de produtos sob a marca do franchisador;
- iii. Franchising de serviços – refere-se à exploração de uma insígnia, havendo transferência de know-how e métodos de gestão, podendo estar associado o fornecimento de produtos.

2.4.2.3 Subcontratação

Teixeira e Diz (2005) definem esta forma de internacionalização como um acordo entre uma empresa internacional, a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, sendo que esta última fabrica os produtos ou componentes destes e a primeira leva a cabo a sua comercialização.

Lorga (2003) sintetiza a definição de subcontratação da seguinte forma: a empresa principal ou a subcontratante encomenda à subcontratada, produtos, parte de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações pré-estabelecidas.

2.4.2.4 Joint-Venture

De acordo com Teixeira e Diz (2005) uma *joint-venture* consiste na participação de duas ou mais empresas-mãe no capital de uma sociedade constituída juridicamente, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucro e risco de negócio.

Representa uma forma mais ampla de participação nos mercados internacionais, já que a empresa pode interferir na gestão das atividades e estar mais próxima dos mercados, além de que permite obter uma maior experiência internacional (Viana e Hortinha, 2005). No entanto, uma *joint-venture* pode ser difícil de manter, mesmo em mercados estáveis, já que requerem um grau significativo de investimento em capital e de tempo de gestão, o que se traduz num aumento do risco (Viana e Hortinha, 2005). Os parceiros têm capacidades, recursos, visões e interesses diferentes, sendo que a partilha da gestão pode originar conflitos (distribuição de lucros, definição de preços e produtos, cobertura de mercado, etc.) que significam perda de controlo da atividade, podendo em última instância os parceiros tornarem-se concorrentes entre si (Cloninger, 2004).

2.4.2.5 Alianças Estratégicas

Lorga (2003) sistematiza as alianças estratégicas como incluindo diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (geralmente concorrentes) e empresas de países diferentes, sempre que este relacionamento não se encontra coberto

pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*. Teixeira e Diz (2005) complementam esta definição, referindo que estes acordos se caracterizam pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas.

Teixeira e Diz (2005) consideram que os consórcios são uma das modalidades de alianças. O consórcio consiste num acordo entre empresas concorrentes ou complementares, de duração temporal reduzida, com um objetivo definido, em que as partes mantêm a sua autonomia jurídica e estratégica. Este contrato implica um diminuto risco individual dada a partilha de recursos. Contudo, é habitual a “fricção” entre parceiros, por questões culturais.

2.4.3 Investimento Direto Estrangeiro

O investimento direto nos mercados de destino é, de acordo com a literatura, uma das últimas etapas da expansão internacional depois de alcançar maturidade e experiência internacional (Cotae, 2010).

Relativamente às operações de investimento direto, implicam a participação no capital de empresas sedeadas noutra país, na tentativa de influência ou controlo na sua gestão.

O investimento pode ser realizado de raiz, situação em que é criada uma nova empresa ou a aquisição de uma empresa, em que é adquirida total ou parcialmente a posição de uma empresa existente. A segunda forma apresenta claras vantagens nomeadamente no facto da empresa já possuir experiência no mercado e certamente possuir competências vantajosas e uma imagem que é reconhecida no país.

2.4.3.1 Sole Venture

As *sole-ventures* são empresas detidas na totalidade por uma única entidade. Ou seja, exige que seja criada ou adquirida a 100% uma empresa no estrangeiro, pela empresa nacional.

As subsidiárias de produção no exterior podem ser classificadas como empreendimentos individuais (*sole-ventures*), com propriedade e controle pleno por parte da empresa-mãe (subsidiárias de controle integral). Uma EMN (Empresa Multinacional) pode iniciar um empreendimento individual no país-alvo a partir de investimento *greenfield* ou por meio da aquisição de empresa local (Dias *et al*, 2014).

2.4.3.2 Joint-Venture

O investimento no exterior pode ainda ser realizado mediante uma *joint-venture* sendo o capital repartido por duas ou mais empresas independentes tendo poder de decisão partilhados. Com este tipo de investimento as empresas vêm assim diminuído o seu risco tendo maior facilidade de integração nas redes locais, em contrapartida, poderão apresentar-se problemas no controlo da empresa e na coordenação, bem como, o risco de difusão do conhecimento a terceiros.

Teixeira e Diz (2005) apresentam uma definição de *joint-ventures*, considerando-as como sendo acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio – geralmente constituindo uma entidade empresarial distinta – com benefícios esperados para ambas as partes, que partilham também os riscos. Lorga (2003) considera que este contrato implica sempre a criação de uma entidade nova e juridicamente distinta das outras.

Lorga (2003) destaca os principais problemas desta forma de entrada, que têm a ver com o relacionamento entre parceiros (resultado de conflitos e falta de comunicação entre parceiros, com culturas empresariais diferentes, e da luta pelo controlo).

No tópico seguinte relacionamos as estratégias de internacionalização com o marketing internacional.

2.5 Estratégias de internacionalização e marketing internacional

São vários os estudos que mostram que o marketing assume um papel de extrema importância no processo de internacionalização (Knight, 2000; Rundh, 2007). Cada mercado tem as suas próprias especificidades e podem representar um desafio para as empresas, daí a importância do marketing como medida para preparar a atuação das organizações em mercados internacionais.

Cateora e Graham (2001) definem o marketing internacional como o desempenho de atividades comerciais desenvolvidas para planejar, promover, afixar preços e direcionar o fluxo de bens e serviços de uma empresa para os consumidores em mais do que um país no sentido de obter lucro.

As estratégias de expansão para o exterior das empresas podem incidir sobre: a diversificação de mercados, ou seja, entrada em novos mercados/segmentos relacionados ou não com os anteriores - esta é uma estratégia claramente global e ambiciosa do ponto de vista do crescimento internacional das empresas. No entanto, as empresas podem optar por estratégias de concentração, ou seja, consolidação da atividade em determinados mercados onde a empresa já atua. Numa fase inicial da expansão da empresa pressupõe-se que a esta atua em poucos mercados, racionalizando os seus recursos (Sakarya, Eckman e Hyllegard, 2007; Cavusgil e Zou, 1994). As empresas podem ainda optar por seguir as duas estratégias de expansão (Hollensen, 2007).

Relativamente às estratégias de internacionalização as empresas podem adotar por Estratégias Multinacionais, onde as empresas tratam o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais, estando muito baseada na compreensão e resposta aos mercados nacionais; por Estratégias Internacionais, onde as empresas tratam as unidades no exterior como ramificações da estratégia nacional. Baseiam-se na transferência do conhecimento (tecnologia, marketing e outras competências) da sede para a filial estrangeira, ou seja, trata as unidades no exterior como desdobramentos da estratégia nacional. Podem também optar por Estratégias Globais, onde as empresas tratam o mundo como uma única unidade estratégica integrada. Baseiam-se primordialmente em economias de escala ou ainda por Estratégias Transnacionais, onde as empresas procuram alcançar tanto a eficiência global quanto a capacidade de resposta local (Bartlett e Beamish, 2010).

Para Keegan (2005), cinco estágios caracterizam a evolução da estratégia de marketing internacional de uma empresa. A evolução dependerá dos ambientes políticos,

económico, cultural, legal dos vários países em que a empresa atua. O primeiro estágio é o marketing doméstico, este foca-se nos consumidores e na concorrência local. As decisões a respeito do *marketing-mix* são preparadas para respostas domésticas. O segundo estágio, é o marketing de exportação, que geralmente começa com a aceitação de encomendas do exterior, e a principal razão para as empresas iniciarem atividades de marketing de exportação é a saturação do mercado doméstico. O marketing de exportação é adequado para as empresas que pretendem prolongar nos mercados externos a política comercial que usa no mercado doméstico. Segundo o autor, no marketing de exportação, o desenvolvimento do produto passa a ser determinado pelas necessidades dos consumidores do país de origem, ainda que com poucas adaptações, fazendo com que as empresas neste estágio estejam mais atentas às mudanças no mercado global. Segundo Viana e Hortinha (2005) neste estágio o marketing internacional não se pratica, as empresas utilizam as capacidades produtivas e comerciais que possuem no seu país de origem não desenvolvendo qualquer esforço de marketing no país de destino. Num nível mais simples a empresa aceita encomendas do exterior, num nível mais avançado a empresa exportadora estuda os mercados-alvo e procura adaptar os seus produtos às necessidades específicas de cada um deles. Sob esta perspetiva, são procurados mercados semelhantes aos de origem, com semelhante procura e aceitação. Tudo isto permite às empresas reduzir ao mínimo os custos de adaptação dos produtos, proporcionando uma oferta mais competitiva em termos de preço.

O terceiro estágio, referido pelo autor, é o marketing internacional, em que a empresa adota a orientação policêntrica, ou seja, a empresa passa a reconhecer a existência de diferenças culturais locais significativas nos mercados, e a operação em cada país passa a ser vista independentemente. A decisão do desenvolvimento de produtos é local, e baseado em necessidades locais, seguindo a estratégia de extensão. Normalmente, a empresa desenvolve ou adquire novas marcas locais e modifica a estratégia de marketing para adequar-se ao mercado local. O quarto estágio é o marketing multinacional, que se caracteriza por diferentes abordagens de marketing conforme os países onde atua. A estratégia é baseada na adaptação do *marketing-mix*. A abordagem centrada na região sugere que o planeamento de produtos possa ser padronizado dentro de uma região, mas não entre regiões. O quinto e último estágio referido pelo autor, é o marketing global, em que as empresas adotam uma perspetiva global no desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Assume-se que os mercados possuem similaridades e diferenças e que é

possível criar uma estratégia global que reconheça essas similaridades e tire vantagens de oportunidades para transferir experiência, produtos e I&D (Investimento e Desenvolvimento).

No campo do marketing global, o debate sobre padronização ou adaptação do produto ganha especial ênfase (Bartels, 1968). Levitt (1983) foi o grande defensor da padronização, sugeria a padronização da oferta a nível internacional, através de uma menor segmentação e menor adaptação às especificidades locais. Cateora e Graham (1999) criticam a ideia proposta por Levitt e afirmam que os mercados estão de facto em vias de se tornarem cada vez mais parecidos, no entanto argumentam referindo que o mundo ainda está longe de ser um mercado homogéneo com necessidades comuns para todos os consumidores. Tendo em conta este facto, a solução proposta por alguns autores é a estratégia “glocal”, ou seja, manter a escala global em tecnologia, produção e organização e fazer adaptações ao nível do produto, comunicação, distribuição, e técnicas de vendas (Holt, Quelch, e Taylor, 2004). As empresas devem procurar a padronização da essência do produto, sem forçar nem ferir as culturas existentes em cada mercado (Kotler e Keller, 2006). Soulez (2012) argumenta que os consumidores são influenciados pelo contexto nacional, o que leva a maioria das empresas a preferir adaptar pelo menos um elemento do marketing-mix consoante o mercado. Para Holden (2006) o ideal é complementar a padronização global com a customização local. Desta forma, a autora recomenda que a marca e o produto sejam globais e o preço, a distribuição e a comunicação sejam adaptados às necessidades locais.

Apesar da estandardização do produto em mercados internacionais representar menores custos de marketing isso não implica necessariamente a maximização dos lucros da empresa (Viana e Hortinha, 2005). A adaptação do produto pode exigir à empresa um esforço e investimento maior em marketing, quando atua em contexto internacional, de forma a melhor responder às necessidades, gostos e preferências dos seus consumidores. Para Ozsomer e Prussia (2000) a adaptação da estratégia de marketing aos mercados locais é a melhor forma de melhorar o desempenho da empresa.

O produto ou serviço oferecido aos consumidores é considerado o elemento fundamental da estratégia de marketing internacional. Na definição do produto internacional o dilema entre a adaptação e a standardização é muito forte, “se por um lado, são inequívocas as vantagens da oferta do mesmo produto nos diferentes mercados, por outro, a envolvente

e as condições específicas em que o negócio tem lugar são diferentes” (Brito e Lancastre, 2000, pp. 234).

A definição do preço a nível internacional merece atenção por parte das empresas, na medida em que estão perante diferentes países, portanto realidades económicas diversas também. O preço pode variar de acordo com o país de origem, o tipo de produto, as condições competitivas, os mercados-alvo e as diferenças culturais na perceção do preço; não obstante deve ter-se ainda em consideração os custos de transporte e possíveis taxas e tarifas aplicadas à exportação (Cateora e Graham, 2001). Para Kotler e Keller (2006) existem três opções para estabelecer os preços internacionalmente: estabelecer um preço uniformemente em todos os países, estabelecer em cada país um preço baseado no mercado e estabelecer um preço com base nos custos.

Para a implementação de preços em mercados internacionais, Cateora e Graham (2001) destacam duas políticas de preços: a política de desnatação e a política de penetração de mercado. Em primeiro lugar, a política de desnatação tem como objetivo atingir segmentos de mercado caracterizados por serem pouco sensíveis ao preço, isto é, estão dispostos a pagar um preço mais elevado com a contrapartida de receberem um produto que corresponda a esse valor. Esta política é particularmente vantajosa quando a oferta existente é limitada e quando a empresa detém, por exemplo, um produto inovador. A política de penetração de mercado é habitualmente implementada com o intuito de estimular o crescimento das vendas no mercado, oferecendo-se produtos a baixos preços. Os canais de distribuição nos mercados externos diferem conforme o país de destino do produto. Daí que as empresas devam escolher cuidadosamente os canais e os intermediários mais adequados. Conforme Hill (2007), as empresas podem optar por canais diretos, indiretos, mistos ou relacionais.

Quando as empresas optam por canais diretos, estas vendem diretamente ao consumidor final, são responsáveis pela entrega dos seus produtos sem nenhum intermediário no processo de distribuição (Roberts e Berger, 1989). Em contrapartida, quando optam por canais indiretos, estas repassam os seus produtos para um intermediário que será responsável por entregar os produtos da empresa para o cliente final. Podem também optar por canais mistos, onde uma única empresa estabelece dois ou mais canais para atingir um ou mais segmentos de consumidores, permitindo à empresa uma maior cobertura do mercado, redução nos custos de distribuição e atendimento mais personalizado. No entanto, a utilização de mais canais pode trazer problemas de conflitos (Kotler, 1993). Os canais relacionais têm como objetivo desenvolver relacionamentos

mutuamente satisfatórios a longo prazo entre a empresa e os seus *stakeholders*: clientes, distribuidores, fornecedores (Kotler e Keller, 2006). Corresponde a um desenvolvimento de um relacionamento mais completo entre a empresa e os seus clientes finais. O processo tende a ser mais individualizado, em que o profissional de vendas atua como um consultor, identificando as necessidades dos clientes finais para apresentar-lhes as soluções propostas (Roccatto, 2017). As empresas necessitam perceber que cada país apresenta peculiaridades em relação aos canais de distribuição. Assim, um canal considerado eficaz em um país pode não o ser em outro.

Atuando no mercado internacional, as empresas podem utilizar os mesmos programas de comunicação de marketing do seu país de origem, ou alterá-los para cada mercado local. Kotler e Keller (2006) apontam este processo como "adaptação da comunicação". Nesse contexto, é preciso fazer-se um estudo em cada mercado e descobrir se há essa necessidade de adaptação. A comunicação é possivelmente, o elemento do marketing mais sensível a uma padronização radical, neste sentido, o mais comum tem sido a combinação do grau possível de padronização com a adaptação necessária em cada país (Oliveira e Crescitelli, 2008). Segundo Kotler (2000) a principal tarefa de um profissional de marketing é entender o consumidor, desde o estímulo para a compra até ao ato. Desta forma o comportamento do consumidor é influenciado por fatores pessoais, culturais, sociais e psicológicos e, conseqüentemente, as empresas encontram barreiras comunicacionais relativas a esses fatores.

As opções a nível promocional são diversas, entre as quais se destacam, a publicidade, a promoção de vendas, as vendas diretas, as feiras, as relações públicas e os comunicados de imprensa (Cateora e Graham, 2001). As feiras internacionais representam um importante canal de promoção, para as empresas estabelecerem negócios e permite-lhes contactar e alcançar potenciais clientes, isto é, possibilita a geração de oportunidade de negócio e pode ainda resultar em relações importantes com agentes e distribuidores internacionais (Viana e Hortinha, 2005; Cateora e Graham, 2001). Deste modo, as feiras são um importante instrumento para a penetração de mercados, principalmente nos que sejam distantes e difíceis para as empresas entrarem podendo aí apresentar também novos produtos aos potenciais clientes e profissionais do sector (Viana e Hortinha, 2005). A participação neste tipo de eventos tem permitido o acesso a encomendas internacionais por parte das empresas de pequena e média dimensão (Viana e Hortinha, 2005). Daí a

importância dos apoios para a participação em feiras internacionais por parte das entidades governamentais competentes, pois exigem elevados custos de participação.

Para que as estratégias delineadas pela empresa, assim como a sua atuação e o marketing tenham sucesso, é necessário uma análise e estudo dos ambientes e pressões institucionais dos mercados externos.

O ambiente socioeconómico de um país é de fundamental importância para o estudo e análise de um profissional do marketing internacional, pois o mesmo deve estar ciente da economia de cada país, nomeadamente do rendimento de cada país. (Kotler e Armstrong, 1993). Com relação ao ambiente político-legal, devem-se analisar pelo menos quatro fatores antes de ingressar no mercado internacional, ou seja: as atitudes em relação à compra de artigos estrangeiros, a estabilidade política, regulamentações monetárias e a burocracia governamental (Kotler e Armstrong, 1993). É ainda necessário ter em conta os fatores económicos como o nível de crescimento geral, o Produto Interno Bruto (PIB), o papel do comércio internacional na economia, a moeda e sua estabilidade, taxa de inflação, rendimento, a balança de pagamentos, os rendimentos *per capita* e sua distribuição e o rendimento disponível e padrões de consumo. Por fim, nos fatores socioculturais deve-se procurar informação sobre a taxa de alfabetização, os níveis educacionais, a existência de classe média, as semelhanças e diferenças com o mercado doméstico, e a língua e outros aspetos culturais. Após a análise do país em geral, a empresa deve-se focar no mercado, analisando, nos países que passaram da primeira fase, a acessibilidade do mesmo e o potencial do produto. Assim, no que se refere à acessibilidade do mercado devem ser tidas em consideração as limitações ao comércio (tarifas e quotas), as regulamentações de importação e comercialização, as normas locais, práticas típicas e outras barreiras não tarifárias, as patentes e marcas registadas, os acordos preferenciais e ainda algumas considerações legais relativas por exemplo ao investimento, impostos, repatriação e emprego (Cavusgil (1985) citado por Viana e Hortinha, 2010).

Apesar da abundância de estudos sobre as estratégias de entrada das empresas no exterior, é escassa a investigação que reúne fatores económicos e contextos sociais (Li e Ferreira, 2011; Meyer, Estrin, e Bhaymik, 2009). As características do ambiente institucional do país recetor influenciam as estratégias de entrada das empresas. A literatura académica distingue esses dois tipos de pressões institucionais: externas e internas. As empresas são

pressionadas para ganhar legitimidade no país de destino, adotando um conjunto de normas, regras, procedimentos e relacionamentos, valores e estrutura organizacional que sejam ajustados aos requisitos institucionais dos locais (Lu, 2002). As empresas respondem ao meio ambiente mudando-o ou influenciando-o, através das suas estratégias de internacionalização entre outras (Oliver, 1991). As escolhas de estratégia internacional e dos países para onde se internacionalizam são, então, uma resposta estratégica às pressões institucionais (Henisz, 2000; Brouthers e Nakos, 2005).

A resposta estratégica das empresas a pressões institucionais segundo Leal, Muylder e Cançado (2017) são de aceitação, negociação, autoproteção, enfrentamento e protagonismo.

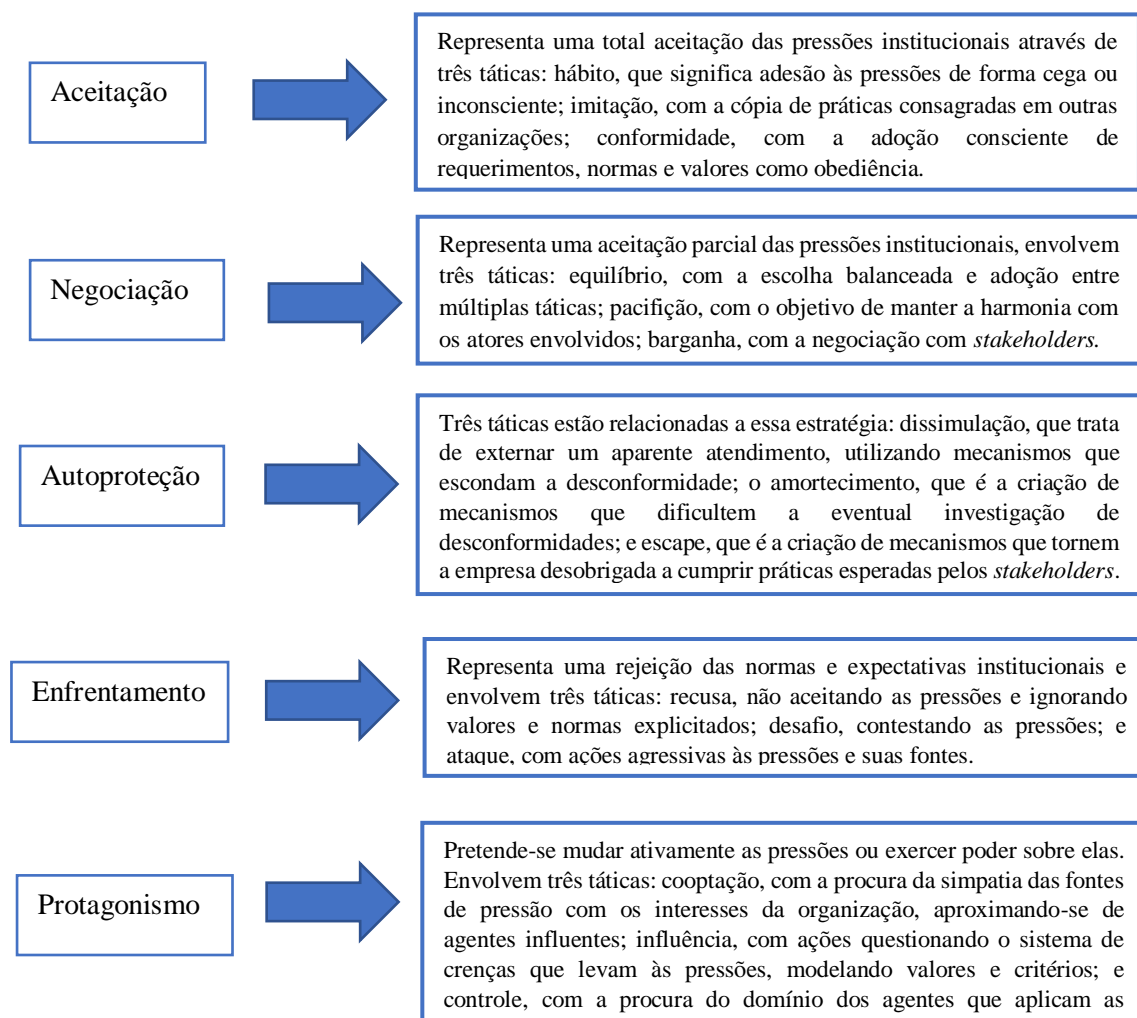


Tabela 2- Resposta estratégica das empresas a pressões institucionais

Fonte: Elaboração Própria, baseado em Leal, Muylder e Cançado (2017)

As pressões externas agregam a opinião pública, grupos de interesse, profissões, cultura, regulação, economia, leis e sistema legal, estruturas reguladoras e agências governamentais (Scott, 2003). Já as pressões internas são os valores, normas, práticas, relações de poder procedimentos e modelos organizacionais que as empresas precisam de assumir internamente para estar em conformidade com o país de destino (Davis, Desai e Francis, 2000).

A figura 1, ilustra algumas das pressões económicas e institucionais que as empresas devem ter em conta, e que devem ser estudadas cuidadosamente antes da empresa inserir-se no mercado internacional.

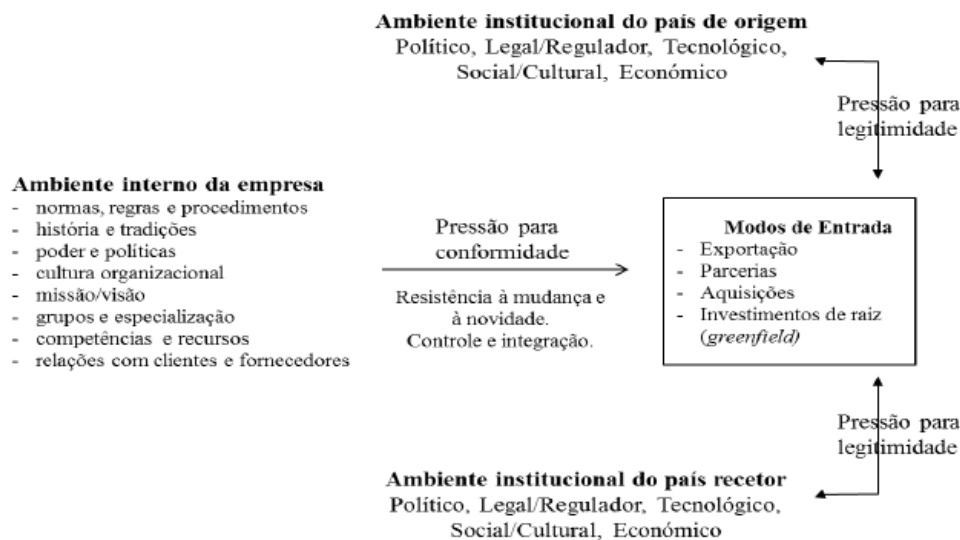


Figura 1: Pressões Económicas e Institucionais

Fonte: Ferreira e Serra (2015)

Todas estas pressões, como os fatores culturais, de clima, normativos etc, podem acerratar mudanças nos produtos a serem exportados. Os fatores culturais são de extrema importância no processo de internacionalização, pois engloba um conjunto de ideias que representam o que é esperado, necessário e até mesmo proibido nesses países (Cruz, 2002).

A distância institucional dificulta a internacionalização das empresas. Quanto maior a distância institucional maior será o grau de adaptação necessário dos produtos, e dos modelos de organização e gestão. Entrar em ambientes institucionais mais distantes

requer uma adaptação mais extensiva a normas, regras e procedimentos locais e a estratégia de entrada mais racional seria a exportação, incorrendo em menores riscos, enquanto aprende sobre o ambiente institucional (Ferreira e Serra, 2015).

Segundo um estudo da Deloitte/Aneop (2009), os principais desafios no processo de internacionalização estão relacionados com o ambiente institucional dos países de destino, nomeadamente, a competitividade e globalização do clima de negócios; nível de agressividade das políticas comerciais por parte de empresas mundiais; capacidade institucional; política económica nos países por parte das empresas concorrentes; custo de entrada e exposição ao risco; recrutamento de recursos humanos com o perfil indicado; dimensão crítica mínima do mercado interno; estruturação correta do negócio; controlo operacional, financeiro e de gestão; conhecimento dos produtos e técnicas construtivas locais; condições legais económicas, financeiras e culturais. Também Cruz (2002) identifica a falta de familiaridade dos gestores com culturas e formas diferentes de fazer negócios, excesso de burocracia, problemas na seleção dos canais de distribuição mais adequados, adaptação dos produtos exportadores e a forte competitividade externa.

Dados estes desafios, as empresas procuram ambientes institucionais mais próximos. O padrão das empresas portuguesas tem como base a proximidade geográfica, cultural, linguística e histórica (Pais, 2002; Simões, 1997).

Seguidamente aborda-se a internacionalização das empresas portuguesas.

2.6 Internacionalização das empresas Portuguesas

Num estudo realizado pela Deloitte e pela AICEP (2012) onde estão representadas a maior parte das empresas do tecido empresarial do país, podendo assim considerar-se que as conclusões alcançadas mostram de uma forma geral a realidade das empresas portuguesas.

Segundo esse estudo pode-se verificar que as principais motivações para as empresas portuguesas se internacionalizarem são as seguintes:

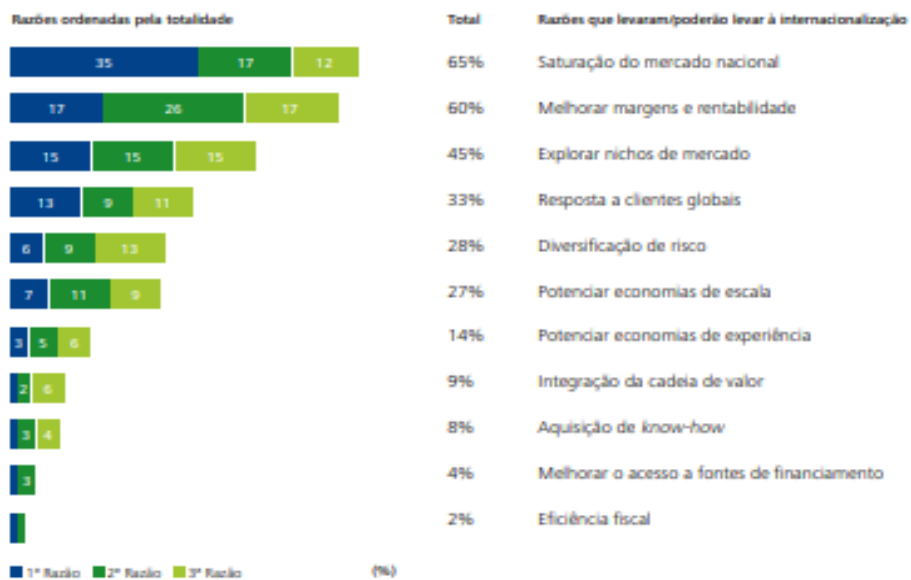


Gráfico 1- Motivações de internacionalização das empresas portuguesas

Fonte: Deloitte e AICEP (2012) www.estudosemfronteiras.com/terminal1

As dificuldades apontadas no processo de internacionalização derivam de algum desconhecimento e barreiras ao acesso a países com culturas comerciais diferentes, mas também aspetos relacionados com a falta de preparação interna e apoios em Portugal.

As empresas portuguesas identificaram os principais obstáculos à internacionalização:

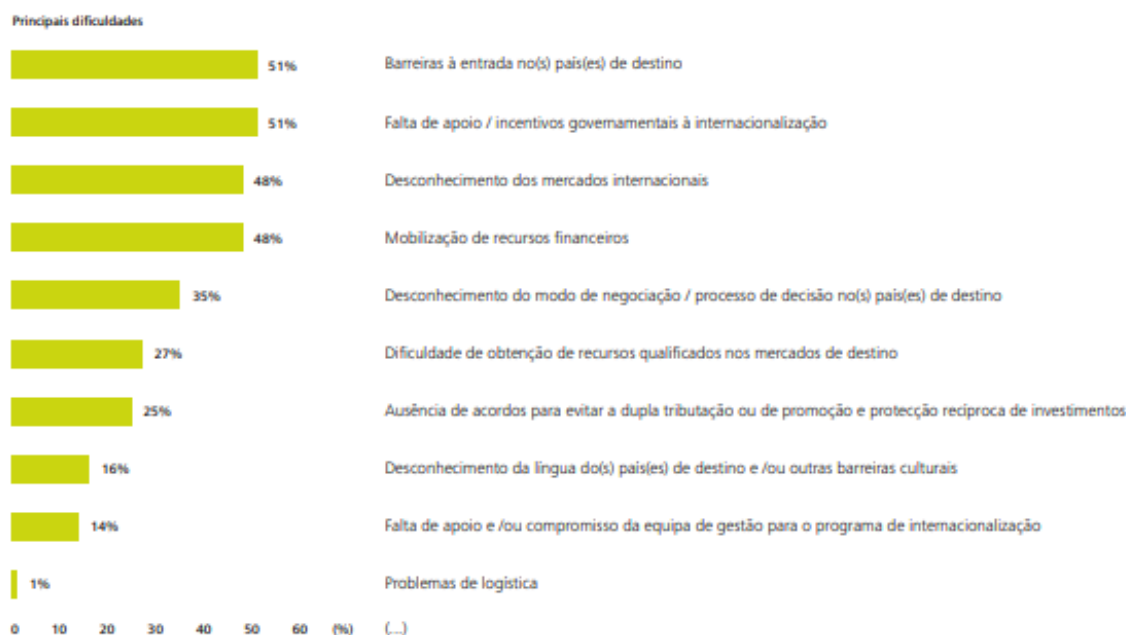


Gráfico 2- Obstáculos à internacionalização

Fonte: Deloitte e AICEP (2012) www.estudosemfronteiras.com/terminal1

No que diz respeito aos mercados de destino preferidos pelas empresas portuguesas, encontrou-se a União Europeia, o Brasil, Angola e outros PALOP. Numa fase inicial da internacionalização das empresas portuguesas, existiu uma clara preferência por Espanha como país preferido de destino, onde a proximidade geográfica, cultural e económica influenciou de forma positiva as empresas Portuguesas. No entanto, os contextos vão mudando e as empresas desenvolvem-se e aumentam a sua experiência, e novos mercados surgem com um elevado potencial de atração.

Os fatores mais relevantes apontados pelas empresas portuguesas na seleção do destino são os seguintes:

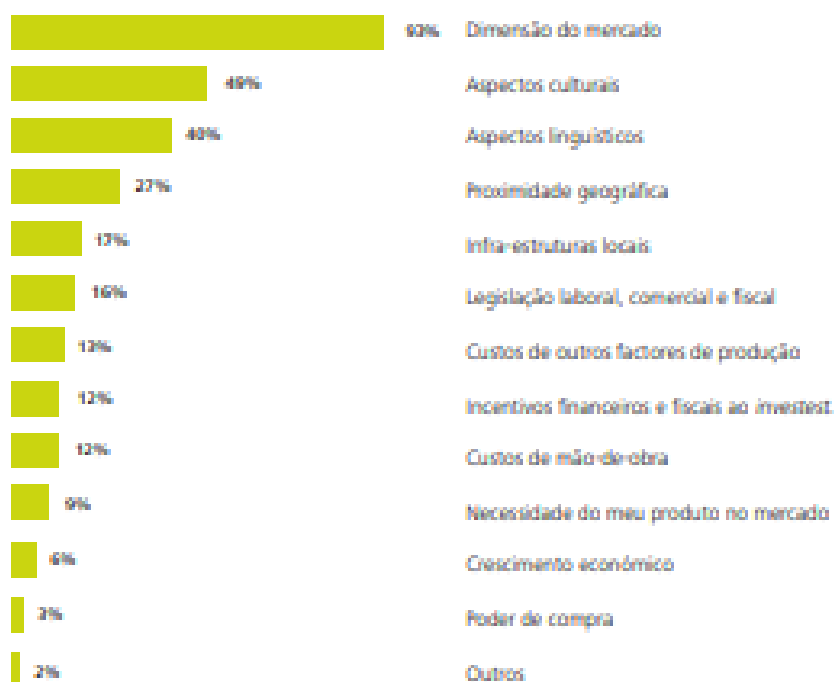


Gráfico 3- Fatores Relevantes na seleção do modo de entrada

Fonte: Deloitte e AICEP (2012) www.estudossemfronteiras/terminal2

As empresas portuguesas indicaram como principais estratégias para internacionalização a exportação para o cliente final (65%), exportação via agentes ou distribuidores (56%), importação e investimento direto – atividade comercial (22%). Inicialmente, mais de metade das empresas do presente estudo, privilegiaram a exportação direta para o cliente final, no entanto esta tipologia altera-se ao longo do tempo, existindo uma tendência das empresas em participar mais diretamente no investimento direto local.

Para se promoverem 71% das empresas privilegiam o contacto direto com o cliente internacional, seguindo-se a utilização das redes sociais e internet (59%) e a participação em feiras e certames internacionais (56%). 77% das empresas procuraram conduzir o processo de internacionalização individualmente, ainda que 47% das mesmas tenham estabelecido parcerias com entidades locais. As empresas que participaram neste inquérito manifestaram a sua intenção de se adaptar, num contexto de

internacionalização, a novas abordagens ao mercado, particularmente no que se refere ao marketing e à qualificação e competência dos seus recursos humanos.

Almeida, J. (2018) analisou as empresas portuguesas, maioritariamente do norte do país. A conclusão que se pode retirar deste estudo é a constatação de que a internacionalização das empresas portuguesas, na sua essência, é baseada na exportação. Outro aspeto, é a tendência para a exportação de forma condicionada pela proximidade geográfica e cultural, isto é, as empresas portuguesas dificilmente exportam de uma forma significativa para fora do Mercado Único Europeu. Concentram praticamente toda a sua atividade em países como Espanha e França ou países falantes de língua portuguesa, como Angola ou Brasil.

Graça, N. (2016) investigou a internacionalização das empresas portuguesas para os PALOP, concluindo que a esmagadora maioria dos processos de internacionalização das empresas portuguesas para qualquer um dos mercados dos PALOP, é baseada na exportação. Também Pinto (2015) num estudo sobre as PME's portuguesas e Macedo, M. (2010) num estudo sobre as empresas nortenhas, evidenciaram que as empresas escolhem a exportação para a expansão internacional.

São várias as razões que levam as empresas Portuguesas a se internacionalizarem, nomeadamente a saturação do mercado doméstico, a necessidade de crescimento da empresa e diversificação do risco (Vasconcelos, 2013). Num estudo de caso de uma empresa Portuguesa- a Parfois, Mendes (2015) concluiu que a principal motivação de internacionalização é a procura de mercado, esta pretendia aumentar a faturação numa altura em que o mercado português se tornava pequeno para uma marca com muito potencial de crescimento além-fronteiras. Segundo Maias (2013), o setor do calçado, dada a necessidade de rentabilização de economias e a dimensão do mercado doméstico, é impulsionado a procurar no mercado externo novas oportunidades de crescimento. Cardoso (2004) aponta a situação do mercado doméstico como a principal razão das empresas da indústria do calçado da região do vale do ave exportarem.

São vários os estudos sobre a internacionalização das empresas portuguesas. Para o presente estudo, interessa-nos estudar e aprofundar a internacionalização das empresas portuguesas de um setor em concreto, o setor do calçado. Assim, no tópico seguinte, caracteriza-se e faz-se uma análise ao setor do calçado e à internacionalização deste *cluster*.

2.7 Caracterização do setor do Calçado em Portugal

Nos anos 70 e 80, Portugal era reconhecido no mundo do calçado como um país de produção massificada de baixo custo. O crescimento foi sustentado no baixo custo de mão-de-obra e nos grandes volumes de produção. As exportações resultavam da produção subcontratada das empresas internacionais aos fabricantes portugueses e das vendas das grandes unidades industriais de capital estrangeiro instaladas no nosso país. A liberalização do comércio internacional originou a deslocalização da quase totalidade dessas unidades produtivas sobretudo para a Ásia.

A deslocalização das unidades industriais de grande dimensão para a Ásia, alterou a composição da indústria do calçado, a indústria portuguesa do calçado não podendo concorrer pelo custo de mão-de-obra teve que se reinventar, apostando na rapidez e flexibilidade de resposta às encomendas, reforçando a capacidade de desenvolvimento do produto com maior valor acrescentado e elevando os padrões de qualidade (Pereira, 2015).

Em 2016, a atividade do *cluster* português do calçado beneficiou de um enquadramento macroeconómico moderadamente favorável. A economia nacional e europeia, para onde predominantemente se dirige o calçado português cresceu, embora a ritmos inferiores aos do resto do mundo (APICCAPS, 2017).

O *cluster* português do calçado concentra-se em dois polos principais, no âmbito da Região Norte, onde se concentram a maioria das empresas e, naturalmente, do emprego do setor: um polo mais a norte constituído por Felgueira, Guimarães e alguns concelhos limítrofes e outro a sul do rio Douro, na fronteira com a Região Centro, constituído pelos concelhos da Feira, Oliveira de Azeméis, São João da Madeira e outros.

Em 2008 foi constituída no Porto, a Associação Pólo de Competitividade da Moda (APCM), como estratégia de eficiência coletiva que visa reforçar a competitividade das empresas nacionais. O *cluster* das indústrias da Moda integra o sector têxtil, vestuário e calçado. A APCM é composta por associações empresariais (APICCAPS representa o calçado), uma associação de criadores de Moda, entidades do sistema científico e tecnológico nacional (CTCP, CITEVE e INESC) e empresas dos três sectores. As associações empresariais têm sido o principal agregador permitindo encontrar soluções coletivas para os problemas das empresas, e ao contrário de outros sectores demonstram capacidade de mobilização dos atores setoriais. A criação da APCM procura a

coordenação e racionalização de esforços e atividades, aproveitando as sinergias do trabalho em rede (APICCAPS, 2017).

As forças e vantagens competitivas do *cluster* português do calçado resultam do rumo que foi escolhido para o sector e do facto de os intervenientes terem trabalhado para o concretizar. Com um tecido empresarial constituído por PME's do tipo familiar, as instituições sectoriais têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias coletivas, que estimulam o trabalho em rede e a cooperação, de forma a ultrapassar as dificuldades inerentes da reduzida dimensão da generalidade das empresas (este é um grande património do cluster) (APICCAPS, 2017).

Em 2013, a APICCAPS lançou um novo Plano Estratégico para o período de 2014 a 2020, denominado “Footure 2020”, apostando em vários *slogans*: “Portuguese Shoes – Designed by the Future” e “The Sexiest Industry in Europe”. A APICCAPS (2013) defende que a estratégia para o futuro da indústria do calçado deve responder a três desafios: qualificação - atraindo, formando e fixando jovens qualificados; inovação – procurando vantagens competitivas com base na inovação, equipamentos, materiais, processos, produtos e modelos de negócio; e imagem/internacionalizar e comunicar – diminuindo o défice de imagem face aos concorrentes internacionais e continuando a investir na imagem coletiva (Pereira, 2015).

Desde o início dos anos 80, o sector do calçado tem-se expandido de forma segura, fazendo de Portugal um dos maiores exportadores europeus e até mundiais, com especial destaque para o calçado de couro. A evolução da indústria do calçado em Portugal é um caso de sucesso (Amaral, 1994).

No último ano, Portugal produziu 82 milhões de pares de calçado, atividade que mobilizou 39 mil trabalhadores. A produção foi dominada pelo calçado de senhora e homem, em couro. Apesar da forte aposta da indústria na inovação, quer através do uso de novas tecnologias, quer pelo recurso a novos materiais, o couro continua a ter a primazia no que toca ao material escolhido para a fabricação de calçado em Portugal. Este material corresponde a quase 80% dos pares produzidos no nosso país, em 2016, e a 90% do seu valor. O calçado de senhora continua a representar a maior fatia da produção do setor, quer em termos de quantidade (37%), quer sobretudo de valor (44%). Em 2016, a produção de pares de sapatos de senhora ultrapassou 30 milhões de pares, a quantidade mais elevada da última década. Segue-se-lhe, em importância o calçado de homem (34% do valor e 29% da quantidade, respetivamente, tal como indica o gráfico).

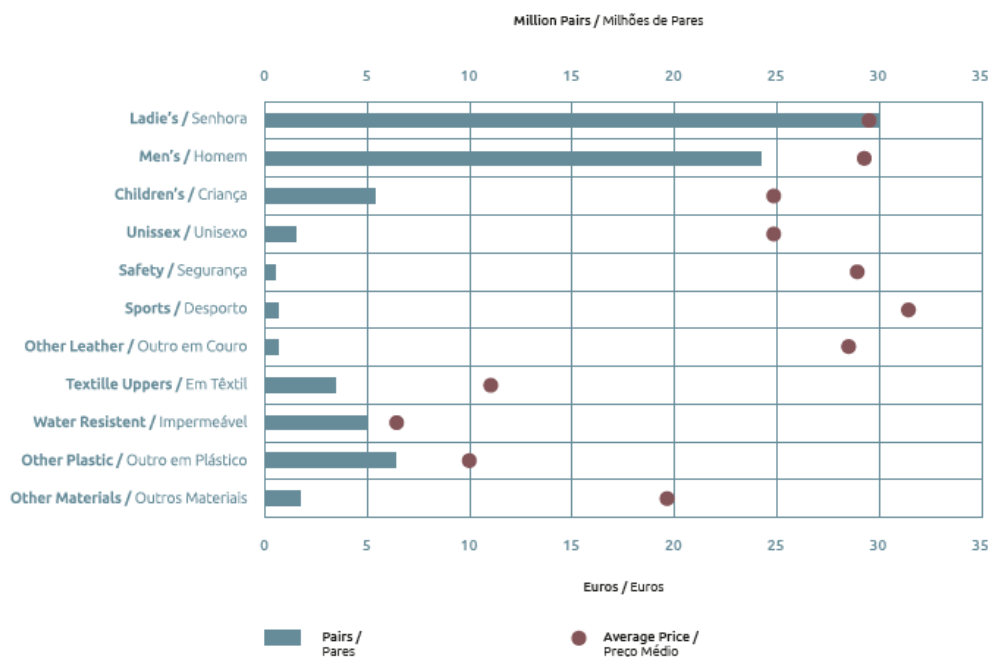


Gráfico 4: Quantidade e Preços Médios por tipo de calçado.

Fonte: APICCAPS (2017)

Em 2016, a produção de pares de sapatos de senhora ultrapassou 30 milhões de pares, a quantidade mais elevada da última década. Segue-se-lhe, em importância o calçado de homem. O preço médio da maioria dos diferentes tipos de calçado não sofreu grandes alterações em relação a 2015. O calçado de desporto voltou a atingir o preço médio mais elevado, ultrapassando, uma vez mais, os 30 euros por par.

O reforço das qualificações dos recursos humanos tem desempenhado um papel indispensável na estratégia de valorização da produção nacional, sendo um alicerce essencial quer para a inovação e valorização do produto, através de uma maior incorporação de *design* e moda, quer para a adoção de novos modelos de organização fabril.

Ao longo das últimas décadas, a internacionalização tem sido, de forma consistente, um dos eixos fundamentais da estratégia do *cluster* do calçado tendo dado um contributo inestimável para os resultados positivos que têm sido alcançados.

O *cluster* do calçado tem uma forte orientação para os mercados internacionais, dando um contributo fundamental para a balança comercial portuguesa. A vocação exportadora é particularmente acentuada na indústria de calçado cujo dinamismo assegura mercado

para grande parte da produção da indústria de componentes. A indústria de artigos de pele tem também vindo a reforçar as suas exportações. O calçado é o produto predominante no comércio externo do *cluster*, correspondendo, em 2016, a 89,5% das suas exportações e 54,1% das importações.

No último ano, as exportações de calçado português atingiram 1,9 mil milhões de euros, o valor mais elevado de sempre (Gráfico 5). Desde a crise económica internacional de 2009, o calçado português tem registado uma progressão contínua nos mercados internacionais: o crescimento acumulado das exportações nos últimos sete anos atinge 56%, o que corresponde a um crescimento anual médio de 6,6%.

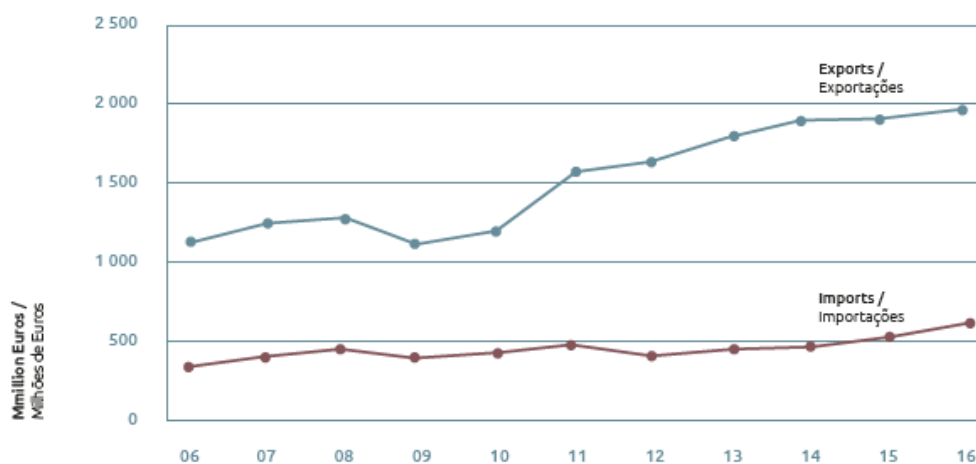


Gráfico 5: Comércio Externo Português de calçado, 2006-2016

Fonte: APICCAPS (2017)

Em 2016, Portugal exportou 81,6 milhões de pares de calçado, o que corresponde a um crescimento de 27,9% desde 2009. O acentuado diferencial entre as taxas de crescimento do valor e do volume das exportações reflete o aumento do preço médio de exportação por par de calçado. O preço médio de exportação apresenta uma clara tendência de crescimento, tendo aumentado 28,9% na última década e 60% nos últimos vinte anos. No entanto, desde 2013, que se mantém num patamar de 23 a 24€ por par.

Em 2016, as importações de calçado para Portugal ficaram ligeiramente aquém dos 600 milhões de euros. Embora tenham aumentado cerca de 33% nos últimos dois anos, as

importações continuam a ser, portanto, menos de um terço das exportações. Este crescimento, a que não é alheia alguma retoma da economia nacional, é explicado maioritariamente pelo aumento do preço médio de importação que, apesar de se manter muito inferior aos das exportações, atingiu, em 2016, um máximo de 10,56€, tendo crescido 26% nos últimos dois anos.

Portugal encontra-se fortemente integrado no mercado internacional de calçado. As exportações absorvem a quase totalidade dos pares de sapatos produzidos em Portugal. Ao longo da década de 90 do século passado, o calçado foi perdendo peso nas exportações portuguesas, processo que se acentuou no início deste século com a plena integração da China na OMC. Em 2006, o calçado representava 3,27% das exportações portuguesas, a percentagem mais baixa desde que Portugal integrou a Comunidade Económica Europeia. No entanto, a partir desse ano, o setor conseguiu inverter esta tendência e tem vindo a reforçar paulatinamente o seu peso no total nacional, tendo atingido 3,8% em 2016. Em contrapartida, embora apresentem também uma tendência crescente, as importações de calçado não representam ainda 1% no total das importações totais nacionais.

A forte especialização produtiva da indústria portuguesa no calçado de couro reflete-se na composição do seu comércio externo. O calçado de couro representa quase três quartos (73,9%) das exportações nacionais de calçado, em volume, e cerca de 90% (88,2%), em valor, percentagens que não têm apresentado oscilações muito acentuadas ao longo da década.

O calçado português tem vindo a procurar diversificar geograficamente as suas exportações. Embora lento, este processo é já visível nas estatísticas: enquanto em 2006 o continente europeu absorvia mais de 95% das exportações portuguesas de calçado, em 2016 esta quota desceu abaixo dos 90%. Fora da Europa, é na América que o calçado português tem uma presença mais relevante (Gráfico 6).

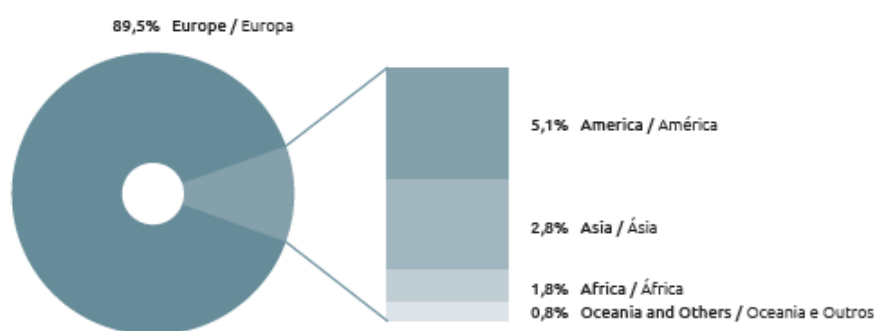


Gráfico 6: Destino das exportações Portuguesas de calçado

Fonte: APICCAPS (2017)

É na Europa, graças à proximidade geográfica, que as empresas portuguesas conseguem aproveitar plenamente as vantagens competitivas decorrentes do seu modelo de negócio; em mercados mais distantes, os ganhos decorrentes da flexibilidade produtiva tendem a ser contrariados pelos custos decorrentes da logística e transportes. Os mercados europeus têm também a vantagem da integração num espaço económico comum, apesar do potencial de perturbação decorrente de eventos como o *Brexit*.

Os 2016 os cinco principais mercados das exportações portuguesas foram a França, a Alemanha, a Espanha, a Holanda e o Reino Unido, por esta ordem, que, em conjunto, receberam 73% do calçado exportado por Portugal e 70% do seu valor. Depois do forte crescimento registado em 2015, as exportações para Espanha registaram uma quebra de 5,7%. Em contrapartida, as exportações para os restantes quatro principais destinos aumentaram, sendo particularmente significativo o crescimento de 4,5% conseguido em França.

A distribuição geográfica das exportações apresenta algumas especificidades consoante o tipo de calçado. A Alemanha é o principal mercado do calçado de senhora com uma quota de 28% (em volume), seguida da França, com 25%. As exportações de calçado de homem são um pouco menos concentradas: o principal mercado é a Holanda (20%), seguida de muito perto pela França (19%). Estas posições invertem-se no calçado de

criança em que a liderança é da França (24%), seguida da Holanda (21%). Neste caso, a Espanha não figura entre os cinco principais mercados, sendo substituída pela Dinamarca. A Dinamarca é, aliás, um dos países para onde as exportações portuguesas têm revelado uma dinâmica significativa, com um aumento de 14% em 2016 e de quase dois terços nos últimos cinco anos, tanto em volume como em valor. Ainda mais acentuado foi o crescimento das exportações para os EUA que, no mesmo período, aumentaram 390% em volume e 450% em valor, colocando este país na oitava posição entre os principais destinos de exportação.

Através de estudos a empresas portuguesas de calçado, verifica-se que a maioria das empresas opta pela exportação, através da subcontratação de marcas estrangeiras. No entanto, segundo a APICCAPS mais de 80% das empresas portuguesas possuem marcas próprias. Contudo, esta modalidade de subcontratação por parte das grandes marcas leva a que as empresas sejam fortemente condicionadas ou definidas pelos clientes, denotando-se uma ausência de estratégias pró-ativas em termos de marketing. Relativamente às estratégias de desenvolvimento e internacionalização verifica-se uma estratégica no mercado externo pela introdução de novos produtos, estratégias baseadas na diferenciação, qualidade e resposta rápida, e no investimento em novas tecnologias de produção (Teixeira G. , 2005; Maias, 2013; Abrantes, 2004).

O setor do calçado foi analisado, em 2002, pelo gabinete do PROINOV, através de uma análise *Swot*, onde se apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças deste setor como demonstra a tabela seguinte:

Forças	Fraquezas
Conhecimento tradicional da actividade	Falta de organização e agressividade comercial
Conhecimento dos mercados Internacionais	Insuficiência ao nível dos elementos de diferenciação (design, marca, etc.)
Boa capacidade de execução dos produtos	Falta de domínio dos canais de distribuição e comercialização
Articulação com as Associações Empresariais e Centros Tecnológicos	Insuficiência na capacidade de gestão
Forte tecido técnico e institucional de apoio	Baixa produtividade
Desenvolvimento de tecnologias de produção	Falta de articulação com o Centro de Formação
Existência de produtores nacionais de referência	Reduzidas sinergias com outras actividades do cluster (moldes, cutumes)
Qualidade do produto	Fraca projecção da imagem de qualidade
Forte especialização em couro	Forte dependência do mercado europeu
Boa interpretação das tendências	Fraca qualificação da mão-de-obra
Dinamismo e postura competitiva do cluster	
Oportunidades	Ameaças
Potencial para desenvolvimento tecnológico	Reduzidas barreiras à entrada e concomitância acrescida de produtores no segmento médio/baixo
Aproveitamento de nichos de mercado apostados em novos materiais (conforto, lazer, desporto)	Mercado maduro com potencial de crescimento reduzido
Diversificação para mercados com potencial de gama média/alta	Encarecimento e escassez da matéria-prima couro
Aproveitamento de sinergias resultantes de uma maior articulação com outros actores do cluster	Basear a estratégia empresarial no factor custos sem acompanhar a evolução da procura
Combinação de produtos complementares na área da moda, beneficiando dos canais de distribuição	Dificuldade crescente de mão-de-obra jovem disponível para trabalhar
Prestação de serviços aos clientes através do uso intensivo de TIC	Menor capacidade de renovação de competências pela ausência de formação contínua
Crescente interesse dos jovens pelas áreas do design, moda e tecnologias de informação	Imagem de Portugal e dos produtos portugueses
Crescente apelação por produtos amigos do ambiente (calçado de "rôbuo verde")	

Fonte: adaptado a partir de Rodrigues - PROMOV, 2002

Figura 2 -Análise Swot setor calçado

Fonte: Pereira (2015)

3 Metodologias da Investigação

Neste tópico começa-se por definir a metodologia, distinguir a tipologia (qualitativa e quantitativa), descrever a metodologia utilizada e por fim justifica-se a metodologia escolhida.

A metodologia selecionada foi a análise qualitativa, nomeadamente o estudo de caso. As fontes de informação selecionadas foram a análise documental e a análise de entrevistas realizadas a comerciais e CEO da empresa.

Uma investigação pode ser definida como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados (Pereira,2015).

A metodologia pode ser de carácter mais qualitativo ou quantitativo de acordo com os objetivos do trabalho de investigação. A análise qualitativa é uma pesquisa de informações e de dados através da observação, descrição, compreensão e estudo de um determinado fenómeno, enquanto a análise quantitativa é uma pesquisa numérica e estatística de informações e de dados para a resolução um determinado problema (Bardin, 1977).

É cada vez mais necessária uma abordagem que se centralize na compreensão e análise do contexto em que se insere um dado problema ou situação, permitindo a coexistência de múltiplas realidades e diferentes perspetivas de análise (Coutinho, 2005).

Estratégia	Forma da Pergunta de Pesquisa	É necessário controlo sobre os acontecimentos comportamentais?	Centra-se em acontecimentos contemporâneos?
EXPERIMENTAL	Como, Porquê	Sim	Sim
INQUÉRITO	Quem, Como, Onde, Quanto(s)	Não	Sim
ANÁLISE DE ARQUIVOS	Quem, Como, Onde, Quanto(s)	Não	Sim/Não
HISTÓRIA	Como, Porquê	Não	Não
ESTUDO DE CASO	Como, Porquê	Não	Sim

Tabela 3-Métodos de Pesquisa

Fonte: Yin (2014)

A metodologia escolhida para esta investigação foi o estudo de caso. É uma metodologia de cariz qualitativa. Easton (1992) define o estudo de caso como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização. Segundo Barros (2004), esta metodologia tem plena justificação num estudo onde se pretendem analisar acontecimentos sobre os quais o investigador não tem a possibilidade de intervir podendo, no entanto, utilizar uma panóplia de ferramentas de estudo originárias da análise qualitativa ou quantitativa de modo a permitir uma visão holística do fenómeno em estudo. Yin (1984, p. 23) define este método de pesquisa como “uma análise empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência”. Segundo Soy (1997) este método de pesquisa qualitativa tem sido utilizado por cientistas sociais para averiguar situações da vida real contemporânea e fornecer a base de aplicação de ideias e extensão dos métodos.

Considera-se assim ser o estudo de casos o instrumento mais adequado para questões do tipo “como” e “porquê” (Yin, 2003). O estudo de casos é um instrumento que tem as seguintes características: é examinado no seu contexto natural, os dados são recolhidos de múltiplas fontes, são examinados um ou poucos elementos, sem utilização de controlos ou manipulação, e os resultados dependem fortemente da capacidade de integração do investigador (Benbasat *et al*, 1987). Este método de investigação descreve ou explica os acontecimentos de um caso particular, confiando em dados quantitativos, qualitativos ou em ambos (Yin, 2011).

Os estudos de caso são muito úteis para o estudo de processos em empresas, são adequados quando são usadas várias fontes de dados, bem como fazer comparações, e podem resultar em conclusões generalizáveis (Barros, 2013).

Contudo, alguns autores apresentam as seguintes limitações na utilização do estudo de caso como metodologia:

- A suposta necessidade de maior rigor na realização do estudo de caso (Yin, 2014);
- A relativa ausência de estrutura e reduzida dimensão das amostras, quando comparado com métodos de investigação quantitativos (Campomar, 1991);
- A possível longa duração do estudo de caso, da qual podem resultar documentos demasiado extensos e elegíveis (Yin, 2014);

- A sua aparente simplicidade o que leva muitos teóricos a considerá-lo pouco académico (Campomar, 1991);

Para a elaboração de um estudo de caso, desenharam-se seis etapas definidas por Yin (2014): o planeamento, o *design*, a preparação, a recolha de informação, a análise e a partilha.

Planeamento

Nesta etapa procura-se preparar os instrumentos de medida tendo em conta a problemática da investigação.

Ao nível de resultados espera-se responder à questão de investigação proposta:

“Como é que a Savana decidiu internacionalizar e como é que a empresa toma as suas decisões, hoje em dia, sobre assuntos relacionados com a internacionalização?”

Será devido aos conhecimentos prévios detidos pela empresa sobre teorias e estratégias de internacionalização? Haverá ainda outros fatores/condicionalismos que tenham influenciado/influenciem as decisões da Savana? Qual a importância dada ao marketing? Há adaptação aos diversos mercados/países de destino? Ou há apenas ajustes no preço? E no que toca ao produto? À comunicação? À distribuição. Estes são temas que devem ser estudados empiricamente para responder à questão de investigação a qual, vai ser respondida através da metodologia do estudo de caso.

Design

Yin (2014) ilustra que existem cinco componentes importantes no *design* do estudo de caso, designadamente: o conjunto de perguntas, as proposições, a unidade ou unidades de análise, a lógica que liga os dados às proposições e os critérios de interpretação dos resultados.

Foi através da revisão de literatura que se delinearão as proposições.

Nesta investigação pretende-se saber como procedeu a Savana nas decisões sobre a internacionalização e se estas decisões vão de encontro àquilo que foi estudado sobre a internacionalização por outros autores.

Neste contexto para responder à questão de investigação, sugerem-se as seguintes proposições:

P1 A empresa projeta cada vez mais as suas operações no mercado externo por força da saturação do mercado doméstico (Cardoso, 2004; Czinkota, *et al* 1999; Maias, 2013; Pinto, 2015; Teixeira e Diz, 2005; Singh *et al* 2010; Vasconcelos, 2013).

Na literatura pode-se perceber que as motivações para a internacionalização são estudadas por diversos autores. São várias as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se. Czinkota *et al* (1999), no seu estudo, conclui que existem motivações proativas e reativas, entre as reativas refere a saturação do mercado doméstico. Singh *et al* (2010) consideram que as empresas se internacionalizam para ultrapassar as desvantagens de se operar apenas no mercado doméstico. Segundo estes autores, essas desvantagens são essencialmente a saturação do mercado doméstico.

Num estudo elaborado pela Deloitte e AICEP (2012) onde estão representadas a maior parte das empresas portuguesas, verifica-se que a principal motivação para as empresas portuguesas se internacionalizarem é a saturação do mercado nacional, cerca de 65%.

São várias as razões que levam as empresas Portuguesas a se internacionalizarem, nomeadamente a saturação do mercado doméstico, a necessidade de crescimento da empresa e diversificação do risco (Vasconcelos, 2013).

Segundo Maias (2013), o setor do calçado, dada a necessidade de rentabilização de economias e a dimensão do mercado doméstico, é impulsionado a procurar no mercado externo novas oportunidades de crescimento. Cardoso (2004) aponta a situação do mercado doméstico como a principal razão das empresas da indústria do calçado da região do vale do Ave exportarem.

Com base na literatura pode-se perceber que a principal motivação para a internacionalização das empresas é a saturação do mercado doméstico. O que comprova que esta proposição tem plena justificação na revisão da literatura.

P2 A exportação é o modo de entrada mais selecionado para a expansão internacional (Teixeira, 2005; Pinho, 2010; Almeida, 2018; Salomon e Shaver, 2005).

Segundo Teixeira e Diz (2005) e Salomon e Shaver (2005), a exportação é considerada a forma mais utilizada e comum de entrada nos mercados internacionais devido ao baixo risco e investimento necessário.

As empresas portuguesas indicaram como principais estratégias para internacionalização a exportação para o cliente final (65%), segundo um estudo da Deloitte e AICEP (2012).

Almeida, J. (2018) analisou as empresas portuguesas, maioritariamente do norte do país, a conclusão que se pode retirar deste estudo, é a constatação de que a internacionalização das empresas portuguesas, na sua essência, é baseada na exportação.

Graça, N. (2016) investigou a internacionalização das empresas portuguesas para os PALOP, concluiu que a esmagadora maioria dos processos de internacionalização das empresas portuguesas para qualquer um dos mercados dos PALOP, é baseada na exportação. Num estudo sobre PME's portuguesas nortenhas Pinto (2015) e Macedo, M. (2010) concluíram que as empresas escolhem a exportação para a expansão internacional.

Relativamente ao setor da empresa em estudo, o setor do calçado, é um setor onde se internacionaliza maioritariamente através da exportação. No último ano, as exportações de calçado português atingiram 1,9 mil milhões de euros, o valor mais elevado de sempre. Desde a crise económica internacional de 2009, o calçado português tem registado uma progressão contínua nos mercados internacionais: o crescimento acumulado das exportações nos últimos sete anos atinge 56%, o que corresponde a um crescimento anual médio de 6,6% das exportações ((APICCAPS, 2017).

P3 Inicialmente as empresas escolhem mercados psicologicamente mais próximos e evoluem para países psicologicamente mais distantes à medida que vão adquirindo experiência e informações em operações estrangeiras. (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Anderson, 2000; Camisón *et al*, 2010; Etemad, 2004).

A revisão da literatura sobre internacionalização centra-se muito na questão das teorias, tanto económicas como comportamentais. No campo das teorias comportamentais, surge um modelo muito estudado por diversos autores, o modelo de Uppsala.

De acordo com este modelo, inicialmente as empresas escolhem mercados psicologicamente mais próximos e evoluem para países psicologicamente mais distantes à medida que vão adquirindo experiência em operações estrangeiras. À medida que a empresa aumenta o seu conhecimento do mercado externo, acumulando experiência e reduzindo a distância psíquica, aumenta o seu comprometimento com este mercado (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Anderson, 2000; Camisón *et al*, 2010; Etemad, 2004).

É na Europa, graças à proximidade geográfica, que as empresas portuguesas conseguem aproveitar plenamente as vantagens competitivas decorrentes do seu modelo de negócio; em mercados mais distantes, os ganhos decorrentes da flexibilidade produtiva tendem a ser contrariados pelos custos decorrentes da logística e transportes. Os mercados europeus têm também a vantagem da integração num espaço económico comum (APICCAPS, 2017).

Numa fase inicial da internacionalização das empresas portuguesas, existe uma clara preferência por Espanha como país preferido de destino, onde a proximidade geográfica, cultural e económica influenciou de forma positiva as empresas portuguesas. No entanto, os contextos vão mudando e as empresas desenvolvem-se e aumentam a sua experiência, e novos mercados surgem com um elevado potencial de atração (Deloitte/AICEP, 2012). O calçado português tem vindo a procurar diversificar geograficamente as suas exportações. Embora lento, este processo é já visível nas estatísticas: enquanto em 2006 o continente europeu absorvia mais de 95% das exportações portuguesas de calçado, em 2016 esta quota desceu abaixo dos 90%. Fora da Europa, é na América que o calçado português tem uma presença mais relevante (APICCAPS, 2017).

Pode-se evidenciar que em Portugal, a maioria do tecido empresarial segue este modelo, dando plena justificação desta teoria.

P4 As empresas não desenvolvem qualquer esforço de marketing no país de destino no que toca a marketing de exportação, (Viana e Hortinha, 2005; Abrantes, 2004; Keegan 2005).

Os estudos sobre estratégias de marketing, sugerem que no marketing de exportação as empresas apenas replicam a estratégia doméstica e geralmente começa com a aceitação de encomendas do exterior (Keegan, 2005). O mesmo autor expõe que o marketing de exportação é adequado para as empresas que pretendem prolongar nos mercados externos a política comercial que usa no mercado doméstico. Segundo o autor, no marketing de

exportação, o desenvolvimento do produto passa a ser determinado pelas necessidades dos consumidores do país de origem, ainda que com poucas adaptações, fazendo com que as empresas neste estágio estejam mais atentas às mudanças no mercado global. Segundo Viana e Hortinha (2005) neste estágio o marketing internacional não se pratica, as empresas utilizam as capacidades produtivas e comerciais que possuem no seu país de origem não desenvolvendo qualquer esforço de marketing no país de destino.

No contexto das empresas portuguesas de calçado, com base na literatura, verifica-se que a maioria opta pela exportação, através da subcontratação de marcas estrangeiras. Esta modalidade de subcontratação por parte das grandes marcas leva a que as empresas sejam fortemente condicionadas ou definidas pelos clientes, denotando-se uma ausência de estratégias pró-ativas em termos de marketing (Teixeira G. , 2005; Maias, 2013; Abrantes, 2004).

P5 O ambiente socioeconómico (diversidade cultural, social, económica e racial) e as pressões institucionais (internas e externas) dos países onde atua influenciam as estratégias da empresa (Kotler P., 1993; Lu, 2002; Oliver, 1991; Henisz, 2000).

Lu (2002) afirma que as características do ambiente institucional do país recetor influenciam as estratégias de entrada das empresas. As empresas são pressionadas para ganhar legitimidade no país de destino, adotando um conjunto de normas, regras, procedimentos e relacionamentos, valores e estrutura organizacional que sejam ajustados aos requisitos institucionais dos locais (Lu, 2002).

Assim, as empresas respondem ao meio ambiente mudando-o ou influenciando-o, através das suas estratégias de internacionalização entre outras (Oliver, 1991). As escolhas de estratégia internacional e dos países para onde se internacionalizam são, então, uma resposta estratégica às pressões institucionais (Henisz, 2000; Brouthers e Nakos, 2005).

A distância institucional dificulta a internacionalização das empresas. Quanto maior a distância institucional maior será o grau de adaptação necessário dos produtos, e dos modelos de organização e gestão (Ferreira e Serra, 2015).

Deste modo, as proposições surgem da revisão da literatura sobre o processo de internacionalização. A partir delas elaboraram-se questões que foram incluídas num guião de entrevista (anexo 1) previamente elaborado o qual orientou as entrevistas semi-estruturadas que se realizaram aos comerciais da empresa para encontrar pistas que

possam indicar como de desenvolveu/desenvolve o processo de internacionalização da Savana.

Recolha de informação

Relativamente à fase de seleção das técnicas de recolha de dados, Soy (1997) considera que a principal força do método do estudo de casos está na utilização de múltiplas fontes e técnicas no processo de recolha de dados às quais são maioritariamente qualitativas utilizando inquéritos, entrevistas ou outra documentação, observação e também a recolha de artefactos físicos.

Deste modo, utiliza-se diferentes métodos e técnicas de recolha de dados, tais como *site* da empresa, relatórios de gestão, consulta a dados estatísticos que caracterizam a internacionalização do setor. Realizaram-se também entrevistas semi-estruturadas com os comercias da Savana e consultaram-se dados secundários, de forma a obter pistas para responder à questão de investigação.

Numa primeira fase, fez-se pesquisa na web sobre a empresa, utilizando o *site* da empresa, *site* da marca própria, notícias e outros artigos relacionados com a empresa. Posteriormente, fez-se o primeiro contacto com a empresa, onde se fez uma visita à empresa e se conversou com o CEO, o senhor Jorge Fernandes. Numa segunda fase, pediu-se à empresa que facultasse algumas informações, nomeadamente: relatório de contas dos últimos cinco anos, principais países exportadores dos últimos cinco anos, em percentagem, percentagem das vendas da marca própria, principais destinos e algum historial da empresa.

Numa última fase, desenvolveram-se as entrevistas semi-estruturadas de acordo com um Guião previamente elaborado. As entrevistas foram realizadas, presencialmente, aos comerciais da Savana e eventuais dúvidas foram esclarecidas posteriormente com os próprios pelo telefone.

As questões das entrevistas foram divididas em duas partes: questões mais relacionadas com a própria empresa e questões inteiramente ligadas ao processo de internacionalização da Savana. Realizaram-se 4 entrevistas no dia 19 de Setembro de 2018 com a duração aproximada de 1h cada. Tiveram início pelas 10h, nas instalações da Savana. As entrevistas foram gravadas, após os entrevistados terem dado o seu consentimento.

Análise de informação

A análise da informação consiste em examinar e categorizar as evidências recolhidas para produzir resultados com base empírica (Yin, 2014).

Fez-se a análise dos dados recolhidos, identificaram-se critérios de análise e a sua aplicação, a redefinição (ou não) de hipóteses, o estudo comparativo com a literatura e finalmente as conclusões. A fase da redefinição de hipóteses poderá ou não acontecer conforme os resultados encontrados sugiram ou não pistas de acordo com as proposições formuladas (Barros, 2004). Para facilitar a organização da informação utiliza-se o *software* NVivo12 Pro, o qual é adequado à análise qualitativa. Trata-se de um pacote de *software* muito utilizado para análise de dados. Selecionou-se este *software* devido à sua flexibilidade, à sua fácil utilização e à sua fácil capacidade de modelação (Lacey e Luff, 2001). Nesta análise qualitativa, foram seguidas as 5 fases propostas por Lacey e Luff (2001): transcrição, organização dos dados, familiarização, codificação e temas. No âmbito da *qualitative research*, os dados são textuais, não numéricos e não estruturados (Crowley *et al.*, 2002). O NVivo 12 Pro permitiu organizar, agrupar e condensar os dados, assim como evidenciar palavras mais referidas, como se pode ver no anexo 4.

De seguida passamos para a análise dos dados.

4 Análise de Resultados

Toda a informação sintetizada no anexo 1 e 2 a qual foi base de suporte a este estudo foi recolhida através de documentos escritos e registo de arquivos fornecidos pela Savana, *site* da empresa, páginas da internet, entrevistas presenciais realizadas aos comerciais da empresa, assim como uma conversa informal com o CEO, Jorge Fernandes, com gravação de áudio no dia 19 de Setembro pelas 10h, na própria empresa.

Seguem-se as técnicas de análise:

Entrevistas	Data	Duração
CEO	19 Setembro de 2018	35 minutos
Comercial 1		1 hora
Comercial 2		1 hora
Comercial 3		1 hora

Análise do anexo 2	NVivo12 Pro	Procura de palavras chave
--------------------	-------------	---------------------------



Figura 3– Nuvem de Palavras

Fonte: Elaboração Própria através do NVivo 12.

Utilizou-se ainda o NVivo 12 Pro para elaborar uma tabela de frequência de palavras para a seguinte questão da entrevista (tendo por base as respostas dos três comerciais e o CEO da Savana):

- Como é que a Savana pretende ser conhecida internacionalmente?

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%) ^v
qualidade	9	4	5,80
confiança	9	2	2,90
design	6	2	2,90
entrega	7	2	2,90
inovação	8	2	2,90

Tabela 4- Frequência de Palavras

Fonte: NVivo 12 Pro

Através da tabela, pode-se perceber que os comerciais e o CEO da Savana, entendem que esta é conhecida internacionalmente pela sua qualidade, confiança, *design*, por cumprir os prazos de entrega e inovação.

A utilização do NVivo 12 Pro foi essencial para organizar e agrupar toda a informação para se conseguir chegar aos resultados. No anexo 4, apresentam-se alguns dos gráficos de frequência de palavras dos diálogos, assim como mapas de raciocínio.

Através do estudo de caso da Savana, pretende-se responder aos objetivos propostos no início deste estudo, ou seja, saber como a Savana decidiu internacionalizar-se e como é que a empresa toma as suas decisões, hoje em dia, sobre assuntos relacionados com a internacionalização? Para tal, delinearam-se os seguintes objetivos:

- identificar como se procedeu, no momento inicial, à seleção dos modos de entrada e perceber como é decidida, hoje em dia, a expansão para outros mercados e quais as motivações que levaram à expansão.
- averiguar se as decisões e o processo de internacionalização tiveram por base os conhecimentos prévios sobre teorias explicativas da internacionalização.
- relacionar a evolução da estratégia atual com as alterações socioeconómicas nos mercados onde atua;
- estudar as estratégias de *marketing mix* da empresa e marca própria, designadamente procurar evidências sobre a existência de adaptações ao nível das variáveis do *marketing*

mix nos países para onde vende e averiguar quais são os fatores que condicionam essas decisões (cultura, gostos e preferências, dimensão do mercado...).

Tendo em consideração que se trata de um estudo qualitativo, elaboraram-se proposições com base na literatura da área sobre as quais, se vão procurar pistas para a sua aceitação.

P1 A empresa projeta cada vez mais as suas operações no mercado externo por força da saturação do mercado doméstico (Teixeira, 2005; Pinto, 2015; Teixeira, 2005; Pinto, 2015; Vasconcelos, 2013; Maias, 2013; Cardoso, 2004; Czinkota, *et al* 1999; Singh, 2010)

A Savana iniciou a sua exportação logo após o início da sua atividade. Como se dedicava ao calçado infantil, a exportação era uma necessidade para a empresa, devido ao facto de se fabricarem produtos de qualidade e por isso exigiam um preço incomportável para o mercado alvo português.

Da entrevista com a comercial 1 sobressai a reduzida dimensão do mercado português. Refere que “Portugal é um mercado muito pequeno onde nunca conseguimos vender em quantidades suficientes para garantir rentabilidade à empresa”. A comercial 1 salienta ainda a importância de procurar novos mercados, novos projetos e novas ideias para garantir a sobrevivência da empresa. Da entrevista com o comercial 2, realça-se que o mercado português é muito pequeno e os portugueses têm um baixo poder de compra. Esta diz “o mercado interno é pequeno, não comprava muito e tivemos de expandir para outros mercados”. Relativamente a esta motivação, o senhor Jorge Fernandes acrescenta “Lá fora há mais oportunidades, o nível de vida é superior, poder de compra superior, e é mais fácil vender”. Junto do comercial 3, consta-se a sobrevivência da empresa como a principal motivação para a internacionalização, “o mercado português não é suficiente para garantir a sobrevivência da empresa”.

Assim, a investigação sugere que a motivação principal para a empresa se internacionalizar foi a procura de mercado, pois o objetivo foi aumentar a rentabilidade numa altura em que o mercado português se tornava pequeno e saturado para a empresa. Desta forma o estudo sugere uma aceitação da proposição 1.

P2 A exportação é o modo de entrada mais selecionado para a expansão internacional (Teixeira, 2005; Pinho, 2010; Almeida, 2018; Salomon e Shaver, 2005)

Em conversa com os comerciais soubesse que a Savana iniciou a sua primeira exportação em 1989. O senhor Jorge refere que “ a primeira exportação foi para Inglaterra, através de um agente que já trabalhava na altura com uma empresa da zona de Felgueiras que produzia calçado de senhora e homem, e essa empresa deu a nossa referência para produzirmos modelos de criança”. O comercial 3 alega que “antigamente, não eram as empresas que internacionalizavam, eram os estrangeiros que vinham cá produzir, foi o primeiro passo para abrir portas para o exterior devido à fuga para mercados de produção de mão-de-obra mais barata. O que está hoje em dia a levar muitos países, muitas fábricas e muitas marcas a ir para a Ásia, porque produzem mais barato, antigamente Portugal era a China da Europa, o escudo era mais fraco, o salário era mais baixo, havia necessidade de trabalho, foi fácil a implementação de indústria cá.”

Suportado nas entrevistas, pode-se verificar que a Savana internacionaliza-se através da exportação, essencialmente exportação direta, dizem os comerciais. O processo de internacionalização da Savana está suportado numa relação de subcontratação com cadeias de distribuição de renome internacional, onde constam grandes marcas de renome, tais como Armani, Hugo Boss, Givanchy, Bisgard, Birkenstock, Red Rag entre outras. “Trabalhamos para marcas que vendem no mundo todo”, essencialmente trabalham através do “*private label*, onde são os clientes que vêm cá produzir as suas coleções, nós produzimos aquilo que os clientes internacionais pretendem”, refere o comercial 3.

O comercial 1 e 2, referem que a exportação é essencialmente direta. O comercial 2 menciona que o canal de distribuição “normalmente é direto, exportação direta, a mercadoria vai de camião para a Europa, diretamente para os clientes.” Através dos diálogos com os comerciais pode-se entender que em alguns países a empresa exporta através de agentes, mas neste momento são muito poucos, essencialmente a exportação da Savana é direta, trabalham diretamente com as grandes marcas.

Relativamente à marca própria o modo de entrada selecionado também é a exportação, o comercial 3 expõe “ nós trabalhamos com a nossa marca a retalho, a exportação é direta, vendemos diretamente à loja, entregamos nos pontos de venda”.

A Savana, como a maioria das empresas do setor, prende-se fundamentalmente com a vocação exportadora destinando quase toda a sua produção ao mercado externo. Esta modalidade oferece baixo risco das transações e baixo investimento necessário (Pinho & Martins, 2010).

A investigação sugere que existem pistas suficientes para aceitar totalmente a proposição 2.

P3 Inicialmente as empresas escolhem mercados psicologicamente mais próximos e evoluem para países psicologicamente mais distantes à medida que vão adquirindo experiência e informações em operações estrangeiras. (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Anderson, 2000; Camisón *et al*, 2010; Etemad, 2004).

Atendendo à proximidade geográfica e cultural dos mercados (menor distância psíquica), as produções de calçado das empresas portuguesas destinam-se maioritariamente a outros países europeus.

Através das entrevistas pode-se perceber que o início da expansão internacional da Savana, como o próprio CEO que é também o Diretor Comercial (Jorge Fernandes) afirma “não foi planeada nem pensada e surgiu de um agente externo”, ou seja, foi a procura externa que levou a Savana a entrar no mercado inglês em 1889. No entanto, a empresa (agente interno de mudança) “elucidados da importância dos mercados internacionais, decidimos internacionalizar para outros mercados, nomeadamente Alemanha posteriormente”, refere o comercial 3. Assumindo uma atitude pró-ativa e atendendo à necessidade de ter mercados alternativos, a empresa começa a estar presente em feiras, e internacionaliza-se para outros países europeus, relativamente a este aspeto o comercial 3 expõe “começamos a fazer feiras lá fora, entretidos com outras empresas, e foi um processo de evolução na conquista de mercados”.

No *private label*, a empresa é abordada de duas formas: “através de feiras ou os clientes vêm cá diretamente através de terceiros” refere a comercial 1. “A Savana reúne informações sobre os mercados onde atua através da APICAPPS, AICEP, tentamos também procurar na internet informações e vamos a feiras internacionais”, refere o comercial 3.

Através do diálogo com os 3 comerciais e com o senhor Jorge Fernandes (CEO da Savana), percebe-se que a empresa não fez uma escolha dos mercados para onde exportar, foi mais, tal como refere o próprio, “onde o negócio nos foi levando, através da palavra, através das feiras e conforme tínhamos capacidade para responder a essas abordagens”. Na opinião do mais alto responsável pela direção da empresa, o crescimento foi feito à medida que iam surgindo novas oportunidades de negócio.

Numa fase inicial da internacionalização das empresas portuguesas, existe uma clara preferência por Espanha como país preferido de destino, onde a proximidade geográfica, cultural e económica influencia de forma positiva as empresas portuguesas. No entanto, os contextos vão mudando e as empresas desenvolvem-se e aumentam a sua experiência, e novos mercados surgem com um elevado potencial de atração (Deloitte/AICEP, 2012). Embora o mercado espanhol apresente menor distância psíquica em relação a Portugal, no setor do calçado, percebe-se que a distribuição geográfica das exportações apresenta algumas especificidades consoante o tipo de calçado. No calçado de criança exporta-se mais para França (24%), seguida da Holanda (21%). Neste caso, a Espanha não figura entre os cinco principais mercados, sendo substituída pela Dinamarca (APICCAPS, 2017). Em relação ao mercado espanhol, as coisas não são fáceis, como exprime o comercial 3: “Espanha tem uma forte indústria de calçado e tendo em conta o nosso custo e a proximidade que eles têm com África, mais depressa procuram empresas lá, podem encontrar parceiros de produção. Os nossos principais mercados, procuram-nos porque não têm indústria e estão dispostas a pagar”. Após a análise destas expressões podemos referir que a proposição 3 está de acordo com o novo modelo de *Uppsala*, o qual refere que a distância psíquica está agora associada com relacionamentos e oportunidades em vez de países (Johanson e Vahlne 2009).

Este posicionamento que a empresa assume, vai de encontro ao padrão clássico em termos de formas e atuação das demais empresas exportadoras de calçado, às quais, por proximidade geográfica ou cultural se posicionam, tradicionalmente, no mercado europeu (Teixeira G. , 2005; Maias, 2013; Abrantes, 2004, APCCAPS, 2016).

Este processo de internacionalização de permanente aprendizagem, ajudou a empresa a evoluir e conquistar clientes fora da Europa, ou seja, com maior distância psíquica. Consciente deste facto, em conversa com a comercial 2, esta refere que “os países mais distantes são mais difíceis...é mais complicado...os países mais longe, fora da Europa, em termos de exportação é mais difícil de fazer, porque tentar perceber o que vende nesses países é difícil ou porque são muito distantes e requerem outro tipo de transporte que fica mais dispendioso. Os países fora da Europa têm fabricantes mais perto onde lhes compensa mais comprar por via dos menores custos”.

Assim, é na Europa, graças à proximidade geográfica, cultural e económica, que as empresas portuguesas conseguem aproveitar as suas vantagens competitivas decorrentes do seu modelo de negócio; em mercados mais distantes, os ganhos decorrentes da flexibilidade produtiva tendem a ser contrariados pelos custos decorrentes da logística e

transportes. Os mercados europeus têm também a vantagem da integração num espaço económico comum (APPICAPS, 2016).

O modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), é geralmente adotado por empresas de pequena dimensão, sem experiência internacional, com poucos recursos financeiros e informação insuficiente sobre mercados, visto que estas empresas procuram, progressivamente e ao menor risco possível, adquirir experiência internacional e fazer crescer o seu negócio como é o caso da Savana.

Conclui-se que o processo de internacionalização da Savana vai de encontro ao modelo de Uppsala, uma vez que o seu processo de internacionalização ocorreu de forma gradual. A Savana, destina as suas produções de calçado maioritariamente a outros países europeus, pois são países com menor distância psíquica, e à medida que foi acumulando experiência evoluíram para países fora da União Europeia, como a Colômbia, Cazaquistão e mais recentemente Estados Unidos. Assim à medida que a empresa foi aumentando o seu conhecimento do mercado externo, e acumulando experiência e reduzindo a distância psíquica, aumentou o seu comprometimento com esses mercados. Deste modo, o processo gradual de internacionalização seguiu os seguintes passos:

- Presença em feiras internacionais entreadjudados com outras empresas do setor evoluindo para a presença constante em feiras internacionais do setor de forma isolada e assumindo os custos.
- Internacinalização para países europeus crescendo para países fora da europa;
- Internacioalização por via da exportação através de terceiros para exportação direta.
- Internacionalização da sua própria marca.

Anologamente, o caso de internacionalização da Savana no regime private label e tendo em conta o setor, a distância psíquica está mais relacionada com relacionamentos e oportunidades de negócio do que propriamente países.

Posto isto, a investigação sugere que existem pistas suficientes para aceitar parcialmente a proposição 3.

P4 As empresas não desenvolvem qualquer esforço de marketing no país de destino no que toca a marketing de exportação (Viana e Hortinha, 2005; Abrantes, 2004; Keegan 2005).

Em conversa com o CEO da Savana, percebe-se que “nós não temos nenhuma estratégia definida de marketing de exportação, nós começamos a fazer feiras e depois tentamos

agarrar as oportunidades que nos vão surgindo”...”Nós como trabalhamos em regime *private label*, o produto, preço, comunicação e distribuição são ajustados à realidade de cada cliente ou de cada marca, nós trabalhamos em função das necessidades dos nossos clientes e é com base nessas necessidades que a gente tenta satisfazer e desenvolver os produtos que os satisfaçam as necessidades”. Também o comercial 3 menciona “no *private label*, não desenvolvemos ações de marketing, apenas produzimos para as marcas, somos subcontratados por elas”. O comercial 3 acrescenta que “os clientes que vêm cá produzir as suas coleções, não temos necessidade de fazer qualquer estudo de marketing, eles chegam cá e dizem nós queremos produzir isto, nós vamos trabalhar e fazer o que eles pretendem”.

Conclui-se assim que as exportações da Savana são fruto de subcontratação de marcas, respondendo sobretudo a encomendas que lhes são pedidas, não tendo necessidade de realizar estudos de marketing. Esta modalidade de subcontratação, por parte das grandes marcas leva a que as empresas sejam fortemente condicionadas ou definidas pelos clientes, denotando-se uma ausência de estratégias pró-ativas em termos de marketing (Teixeira, 2005). Nesta ótica, o marketing internacional é praticamente sinónimo de comercialização para exportação. A Savana utiliza as capacidades produtivas, de marketing, comerciais, entre outras, que possui no país de origem e não desenvolve qualquer esforço de marketing no mercado de destino.

A um nível mais avançado de marketing de exportação, com a marca própria, a Savana estuda os mercados alvo e procura adaptar os seus produtos às necessidades específicas de cada um deles.

Em relação à marca própria, em conversa com os três comerciais entrevistados, pode-se perceber que a operação da Savana em cada país é vista independentemente, o comercial 1 diz mesmo que "as necessidades são diferentes de país para país, sabemos que não podemos ir com um sapato igual, ou seja, se formos vender para a Holanda temos de levar um produto muito mais apelativo, eles gostam de coisas chamativas, se formos para a Alemanha temos de levar um produto mais básico e mais neutro, nós fazemos um estudo por países díganos, porque nós não podemos ver à escala global, temos de ver que tipo de mercado, que tipo de país é que estamos a vender".

Ao nível do marketing, a empresa desenvolve algum esforço de marketing com a marca própria, mas muito pouco. Relativamente aos produtos preocupam-se em oferecer um produto de qualidade, único e diferente, fazem estudos de mercado, percebem quais são as tendências, vão a feiras internacionais comprar materiais, e fabricam os seus produtos

de marca própria, caracterizados pela sua irreverência. O preço é praticamente igual nos países da EU, o que vai diferenciar o preço de um sapato do outro são os materiais utilizados. O modelo de distribuição do calçado de marca própria passa pela venda direta em lojas de retalho. Ao nível da comunicação a empresa está presente nas principais feiras internacionais e possui *site* da marca própria - Telyoh, está ao dispor dos clientes em Português, Inglês e Francês. A empresa não aposta muito no marketing da marca própria pois exige investimento que não está, neste momento, disposta a fazer. De notar que a marca própria apenas representa pouco mais de 3% das vendas da empresa.

Conclui-se assim, que o estudo sugere a aceitação parcial da proposição.

P5 O ambiente socioeconómico (diversidade cultural, social, económica e racial) e as pressões institucionais (internas e externas) dos países onde atua influenciam as estratégias da empresa (Kotler P., 1993; Lu, 2002; Oliver, 1991; Henisz, 2000).

O modo de entrada escolhido pela Savana foi a exportação através de subcontratação (*private label*), modo este que “permite ultrapassar a inexperiência internacional, o desconhecimento de certos países externos e debilidades institucionais locais”, relata o comercial 3. É um modo de menor risco e menor compromisso, que protege melhor a empresa face a riscos do país de destino. “Como a exportação é através da subcontratação de marcas que vêm cá produzir, não sentimos grandes pressões institucionais, e temos conseguido adaptar-nos bem a eventuais diferenças culturais”, “Os alemães quando vêm cá se calhar preferiam que falássemos a língua deles, mas sendo a língua universal o inglês, adaptamo-nos bem” especifica o CEO da Savana. Sobre este assunto, a comercial 1, acrescenta “já tivemos cá o embaixador do Uzbequistão e nós adaptamo-nos muito bem, quando alguém tem intenção de trabalhar connosco chegamos sempre a bom porto”. Como os principais mercados de destino são europeus, logo menor distância institucional, a empresa tem menos dificuldades de adaptação a esses países. O comercial 2 refere que “a exportação é mais difícil para países mais longínquos, uma vez que exigem maiores custos de transação, barreiras alfandegárias, taxas de câmbio, etc...” “para os países da Europa é mais fácil, é mais fácil adaptarmo-nos uma vez que são países mais próximos, em termos económicos, culturais e geográficos, temos a língua inglesa como língua universal para comunicar e um mercado único”.

As pressões que os comerciais identificaram foram pressões competitivas, em termos de concorrência, pois têm de conseguir acompanhar os concorrentes; pressões de mercado,

nomeadamente em perceber o que vende em cada país, quais as necessidades, quais as tendências; e pressões económicas, nomeadamente ao nível salarial, uma vez que os produtos da empresa são de qualidade, logo cobram preços altos.

Em conversa com os comerciais, também se percebe que a empresa deliberou uma estratégia de consciência ambiental, fruto de negociações com os Estados Unidos. Pode-se dizer que para entrar neste mercado a empresa teve de se adaptar às exigências daquele mercado. Para negociar com os clientes dos Estados Unidos, foram pressionados a fazer sapatos recicláveis. A comercial 1 relata que “conseguimos três clientes dos Estados Unidos, com projetos de sapatos que não estamos habituados a fazer, e vamos se calhar ser a primeira empresa, a nível nacional de calçado de criança a fazer sapatos 100% recicláveis”.

A empresa também teve de diversificar os materiais utilizados nos seus produtos para corresponder aos gostos dos clientes, “antigamente o sapato era só pele, agora não, trabalhamos com um leque muito grande de materiais e de tecnologias”, pois o “mercado Holandês por exemplo, exige um produto muito mais apelativo, mais irreverente”, expõe a comercial 1.

Relativamente a esta proposição, os diálogos sugerem que a empresa não tem competências internas necessárias para questões relacionadas com estratégias internacionais nos mercados externos. Todavia, constata-se a aceitação da proposição uma vez que os clientes e a sociedade em geral pressionam as empresas a atenderem aos seus interesses e preferências cobrando-lhes posturas, comportamentos e práticas empresariais (DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 2014). A Savana teve de se adaptar aos ambientes dos países de destino, e o ambiente socioeconómico e as pressões institucionais do país de destino moldaram as estratégias da empresa.

As características do ambiente institucional influenciaram claramente as estratégias de entrada da empresa. A empresa optou por estratégias de menor risco, ou seja, pela exportação para países da UE, com menor distância institucional. Quanto menor a distância institucional menor será o grau de adaptação necessário dos produtos, modelos de organização e gestão (Ferreira e Serra, 2015). Tal como a Savana, as empresas procuram ambientes institucionais mais próximos. O padrão das empresas portuguesas tem como base a proximidade geográfica, cultural, linguística e histórica (Pais, 2002; Simões, 1997).

A escolha da estratégia internacional e dos países para onde se internacionalizam são, uma resposta estratégica às pressões institucionais (Henisz, 2000; Brouthers e Nakos,

2005). Através dos diálogos com o CEO e comerciais pode-se evidenciar que a resposta estratégica da Savana às pressões institucionais dos países de destino é de aceitação, a Savana aceita as pressões institucionais de cada país de destino e responde em conformidade com a adoção de requerimentos, normas e valores como obediência. Sobre este assunto, o comercial 3 referiu que “cada país é um país e nós temos de aceitar e adaptar-nos às exigências de cada país para ter sucesso nesses mercados”. O CEO, diz “se queremos entregar num países temos de aceitar as suas exigências, aderir às suas regras, e atender aos seus interesses para garantir estabilidade e legitimidade naquele mercado”. Conclui-se assim, que as pressões institucionais levam a Savana a se conformar a regras e requerimentos sociais, e é assim que a Savana tem ganho legitimidade nos vários países para onde exporta e tem angariado marcas de renome. Por exemplo, a Savana não dá destaque às marcas pois estas “não gostam que se saiba onde fazem as produções”, refere o CEO. Para negociar com essas marcas, a Savana aceita as regras impostas pelos clientes.

Questionado sobre esta proposição, o comercial 3 diz que “em parte influenciaram, temos de nos adaptar às necessidades e às obrigações que os clientes nos trazem.” Com a marca própria “aí sim sentimos muito mais essas pressões institucionais e o desafio está a ser maior, é difícil o crescimento e a instalação de uma marca nos países estrangeiros, é preciso muito investimento, tonicidade e paciência” menciona o comercial 3.

Assim conclui-se que por parte da empresa esta adaptou-se muito bem às diferenças culturais, linguísticas, económicas e sociais, assim como às pressões institucionais, dizendo que não sentiram essas pressões e diferenças, contudo, denota-se que a empresa ao longo do tempo foi pressionada a adaptar-se aos diferentes mercados e a alterar as suas estratégias para satisfazer os seus clientes e conquistar novos mercados.

Assim, a investigação sugere que existem pistas suficientes para aceitar parcialmente a proposição.

Desta investigação surgiram pistas que conduzem à aceitação total de P1, P2 e aceitação parcial de P3,P4 e P5. Com esta investigação, pode-se concluir que o referencial teórico vai de encontro com o referencial prático. Com o presente estudo de caso, conclui-se que a Savana vai de encontro com as demais empresas do setor, o seu processo de internacionalização é por via da exportação, devido à saturação do mercado doméstico. Atendendo à proximidade geográfica, cultural e económica exportam sobretudo para

países europeus, e à medida que foram adquirindo experiência, evoluíram para países com maior distância psíquica. Ao nível do marketing, como trabalham essencialmente no regime *private label*, não fazem estudos de mercado, nem de marketing. A empresa é influenciada pelo ambiente socioeconómico e pelas pressões institucionais dos países de destino.

6 Conclusões

Com a atual conjuntura económica portuguesa, as empresas portuguesas vêm-se obrigadas a se reinventarem e a expandir para conseguirem sobreviver em mercados altamente competitivos. A temática da internacionalização tem sido tratada nas últimas décadas por vários autores que a analisam em diversas vertentes.

Habitualmente a primeira abordagem aos mercados internacionais é por via das exportações, constituindo-se assim num processo de aprendizagem que permite custos mais baixos, menores riscos e rendibilidades elevadas. Muitas empresas que se internacionalizam permanecem nesta modalidade, permitindo-lhes obter grande experiência e conhecimento dos mercados (Salomon e Shaver, 2005; Pinho e Martins, 2010) São diversas as motivações apontadas para a internacionalização na literatura, sendo de destacar a saturação do mercado doméstico, a vontade de crescimento da empresa, o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, bem como o acesso a melhores recursos e competências (Czinkota *et al*, 1999; Viana e Hortinha, 2005).

Recordemos os objetivos desta investigação:

- identificar como se procedeu, no momento inicial, à seleção dos modos de entrada e perceber como é decidida, hoje em dia, a expansão para outros mercados e quais as motivações que levaram à expansão;
- averiguar se as decisões e o processo de internacionalização tiveram por base os conhecimentos prévios sobre teorias explicativas da internacionalização;
- relacionar a evolução da estratégia atual com as alterações socioeconómicas nos mercados onde atua;
- estudar as estratégias de *marketing mix* da empresa e marca própria, designadamente procurar evidências sobre a existência de adaptações ao nível das variáveis do *marketing mix* nos países para onde vende e averiguar quais são os fatores que condicionam essas decisões (cultura, gostos e preferências, dimensão do mercado...).

Sintetizaram-se os objetivos da investigação e as principais conclusões do estudo no anexo 3. Aqui faremos uma conclusão mais em detalhe dessa tabela.

O estudo do caso da Savana concluiu que a motivação principal para a empresa se internacionalizar foi a procura de mercado, pois o objetivo era aumentar a rendibilidade numa altura em que o mercado português se tornava pequeno e saturado para a empresa.

A Savana, como a maioria das empresas do setor, prende-se fundamentalmente com a vocação exportadora destinando quase toda a sua produção ao mercado externo, pois esta modalidade oferece baixo risco das transações e baixo investimento necessário.

Conclui-se assim, que o modo de entrada escolhido para a expansão foi a exportação, inicialmente através de um agente que veio à procura de empresas produtoras de calçado infantil e mão-de-obra barata, hoje em dia, a expansão é através de exportação direta.

A principal motivação que levou à internacionalização foi a saturação do mercado doméstico.

Atendendo à proximidade geográfica e cultural dos mercados as produções de calçado da Savana destinam-se maioritariamente a outros países europeus. Este processo de internacionalização de permanente aprendizagem, ajudou a empresa a evoluir e conquistar clientes fora da Europa, ou seja, com maior distância psíquica.

Conclui-se que a internacionalização da Savana teve por base os conhecimentos prévios sobre a teoria do modelo de Uppsala, uma vez que a empresa a partir do conhecimento e experiência que foi adquirindo evoluiu para países psicologicamente mais distantes. No entanto, o processo de internacionalização da Savana não foi gradual, uma vez que a empresa não evoluiu para outros modos de entrada.

As exportações da Savana são fruto de subcontratação de marcas, respondendo sobretudo a encomendas que lhes são pedidas. Esta modalidade de subcontratação, por parte das grandes marcas leva a que as empresas sejam fortemente condicionadas ou definidas pelos clientes, denotando-se uma ausência de estratégias pró-ativas em termos de marketing.

Conclui-se que a empresa não desenvolve nenhuma estratégia de marketing internacional no que respeita à sua atividade principal. No entanto, procura estar presente nas maiores feiras internacionais. A marca possui um *site*, onde dá a conhecer a empresa.

Denota-se a inexistência de adaptações ao nível das variáveis do *marketing mix* nos países para onde vende.

No que respeita à marca própria a empresa tenta corresponder aos gostos dos consumidores, e acompanhar as tendências. Possui igualmente um *site* próprio.

As características do ambiente institucional influenciaram claramente as estratégias de entrada da Savana. A empresa optou por estratégias de menor risco, ou seja, pela exportação para países da EU, com menor distância institucional. Assim, o grau de adaptação necessário dos produtos, modelos de organização e gestão é menor. Tal como a Savana, as empresas procuram ambientes institucionais mais próximos. O padrão das

empresas portuguesas tem como base a proximidade geográfica, cultural, linguística e histórica (Pais, 2002; Simões, 1997).

Atualmente, a Savana viu-se obrigada a produzir um outro tipo de calçado, ao qual não estava habituada para dar resposta a clientes dos Estados Unidos. Também diversificaram o tipo de matérias utilizados, fugindo um bocado ao couro. Os clientes e a sociedade em geral pressionam a Savana a atenderem aos seus interesses e preferências cobrando-lhes posturas, comportamentos e práticas empresariais. A Savana teve de se adaptar aos ambientes dos países de destino, e o ambiente socioeconómico e as pressões institucionais do país de destino moldaram as estratégias da empresa.

A investigação corrobora a maior parte dos trabalhos que lhe serviram de base relativos aos autores mencionados durante a revisão de literatura.

Através da investigação surgiram pistas que conduzem à aceitação total das proposições P1, P2 e aceitação parcial de P3, P4 e P5, uma vez que a empresa não segue totalmente o modelo de Uppsala, desenvolvem algum marketing (feiras internacionais) e dizem não serem influenciados pelo ambiente institucional uma vez que produzem através da subcontratação e para países com menor distância institucional.

Desta forma, conseguiu-se responder aos objetivos a que nos propusemos, estudar como a Savana decidiu internacionalizar e como é que a empresa toma as suas decisões, hoje em dia, sobre assuntos relacionados com a internacionalização. Com o presente estudo conseguiu-se analisar a internacionalização da Savana e construir um caso de estudo sobre uma das empresas da região do Tâmega e Sousa que lutam pelo seu lugar no mercado internacional.

7 Limitações e sugestão de trabalhos futuros

O estudo de caso foi limitado a uma empresa do setor do calçado. Embora a Savana seja uma empresa amplamente conhecida e com uma dimensão organizativa e produtiva relevante, os resultados são limitados ao universo em causa. Noutros contextos poderíamos ter obtido outros resultados.

A seleção da empresa em estudo fez-se por critérios de conveniência, é uma empresa que demonstra interesse e disponibilidade para desenvolver trabalhos no contexto do ensino superior.

No presente estudo, evidenciou-se que as empresas portuguesas de calçado, embora tenham interesse na criação e desenvolvimento de marcas próprias, são os trabalhos que fazem em regime de *outsourcing* que garantem a sua sustentabilidade. Em todo o caso, seria interessante estudar e aprofundar o processo de internacionalização das marcas próprias das empresas portuguesas de calçado. A falta de quota de mercado nesta área poderá estar muito relacionada com a falta de aposta em marketing profissional.

Apesar da indústria portuguesa desenvolver reconhecidas competências na área produtiva, o cliente final dificilmente tem a perceção da sua participação na cadeia de valor.

8 Referências

- Abrantes, L. (2004). *Estratégias de Internacionalização de empresas portuguesas de calçado: em busca de estratégias metanacionais num setor tradicional*. Faculdade de Economia e Gestão: Universidade Católica Portuguesa.
- Acs, Z. M. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20.
- AICEP. (2012). *Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal*. Obtido em 20 de Dezembro de 2017, de Guia do Exportador: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/como/GuidoExportador/ConsideracoesPrevias/Paginas/PorqueExportar.aspx>
- Albaum, G. J. (1998). *International Marketing and Export Management* (3ª ed.). London: Addison-Wesley.
- Almeida, J. (2018). *A internacionalização das empresas portuguesas e a criação de valor*. Universidade Portucalense: Mestrado em Gestão.
- Álvarez, V. & Merino T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.
- Amaral, M. (1994). *Prefácio in APICCAPS- Plano Estratégico para a Indústria do Calçado 1994 - Shoes from Portugal*. Porto: APICCAPS.
- APICCAPS. (2017). *Monografia Estatística*. Porto: APICCAPS.
- Baeta, V. (2013). *Exportação: um passo na internacionalização*. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Almedina.
- Barros, M. T. (2004). *A identidade da Marca nos Serviços Financeiros- Estudo do Caso Banco BPI*.
- Barros, M. T. (2013). *Brand Relationships and Corporate Brand Identity - a structural modeling approach*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Barros, T., Braga, V., Braga, A., & Pereira, C. (2016). *Caso NOBRAND*. (E. J. Abreu, Ed.) Santo Tirso: Idioteque.
- Barry, Q. (1999). The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *Service Industries Journal*, 19(2), 101-116.
- Bartels, R. (1968). Are domestic and international marketing dissimilar? *Journal of Marketing*, 32, 6-56.
- Bell, J. M. (2003). Toward an interactive model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339-362.

- Benbasat, I., Goldstein, D. k., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Benito, G e Welch, L. (1997), De-internationalization, *Management International Review*, V. 37, nº 2, pp. 7-25, Special Issue, 1997.
- Brito, C., & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Buckley, J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres: Macmillan.
- Buckley, P. C. (2008). Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment. *Management International Review*, 48(6), 715-747.
- Calof, J. & Beamish P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertação e teses em administração. *Revista de Administração*, 26, 95-97.
- Cardoso, A. (2004). Fatores justificativos da decisão da internacionalização das empresas da indústria do calçado da região do Vale do Ave. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 55-68.
- Cassiman, B., & Martínez-Ros, E. (2007). *Product innovation and exports: Evidence from Spanish Manufacturing*. Barcelona: IESE Business School.
- Castellani, D. (2002). Export Behavior and productivity growth: Evidence from Italian Manufacturing firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 138(4), 605-628.
- Cateora, P. R. (1999). *International Marketing*. United States: McGraw-Hill.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). *Marketing Internacional* (10ª ed.). Rio de Janeiro.
- Cavusgil, S. & Zou (1994). Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Cloninger, P. (2004). The effect of service intangibility on revenues from foreign markets. *Journal of International Management*, 10, 125-146.
- Cotae, F. F. (2010). Internationalization Learning Curve and Transfer Costs. A case study: Harman International- Revel Brand. *The Journal of American Academy of Business*, 15(2), 97-115.
- Coutinho, C. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: Universidade do Minho.

- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 223-256.
- Crowley, C., Harré, R., & Tagg, C. (2002). Qualitative Research and Computing: Methodological Issues and Practices in Using QSR NVivo and NUD IST. *International Journal of Social Research*, 5(3), 193-197.
- Cruz, R. G. (2002). *Marketing Internacional* (4ª ed.). Madrid, Espanha: Gráficas Dheon.
- Czinkota, M. R. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Damijan, P., & Kostevc, C. (2006). Learning-by-Exporting: Continuous Productivity Improvements or Capacity Utilization Effects? Evidence from Slovenian Firms. *Review of World Economics*, 599-614.
- Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Mode of international entry: an isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- Declercq, D. S. (2005). The internationalization of Small and Medium Size Firms. *Small Business Economics*, 24, 409-419.
- Deloitte/AICEP. (2012). *PMEs levantam voo*. Obtido de Estudo sem Fronteiras: www.estudosemfronteiras/terminal1
- Deloitte/Aneop. (2009). *O poder da construção em Portugal- Impactos 2009/2010*. Lisboa.
- Dias, Á. L. (2005). *Princípios de Marketing Internacional*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, Lda.
- Dias, A. R. (2014). Modos de Entrada no Investimento Direto no Exterior: Um Estudo da Literatura Empírica. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 416-445.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1995). *Estratégia de Marketing Global*. Nova York: McGraw-Hill.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Easton, G. (1992). *Learning from Case Studies* (2ª ed.). New York: Prentice Hall.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21.
- Fagundes, M. V. (2012). As estratégias de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do paradigma eclético: estudo de caso da empresa Suzano papel e celulose. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 11(3), 205-233.
- Fernandez, Z. & Nieto M. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Ferreira, M., & Serra, F. (2015). Abordagem Conceitual às Estratégias de Internacionalização sob Pressões Institucionais Duais para Legitimidade e Conformidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 440-460.

- Girma, S., Greenaway, D., & Kneller, R. (2002). *Does exporting lead to better performance? A Microeconometric Analysis of Matched Firms*. University of Nottingham: Leverhulme Centre for research on globalisation and economy policy.
- Graça, N. (2016). *Fatores decisivos no processo de internacionalização das empresas portuguesas para o mercado dos PALOP*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Harris, S. & Wheeler C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14, 187-207.
- Hedlund, G. and Kverland, A, Investing in Japan - The experience of Swedish firms, Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1984.
- Henisz, W. (2000). The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law Economics & Organization*, 16(2), 34-364.
- Henriques, C. (2014). *Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras*. Mestrado em Gestão: Universidade de Évora.
- Hill, C. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (6ª ed.). McGrawHill.
- Holden, B. (2006). *Construindo Marcas Globais*. São Paulo: Atlas.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing* (4ª ed.). Prentice-Hall Financial Times.
- Holt, D. B. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Iglesias, R. & Veiga P. (2002). Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. *O desafio das exportações*, 368-446.
- Johanson, J. & Vahlne J. (1977). The Internationalization Process of the Firm- a model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Keegan, W. (2005). *Marketing Global* (7ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Knight, G. (2000). Empreendedorismo e estratégia de marketing: a SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kotler, P. (1993). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Marketing: an introduction* (3ª ed.). Prentice Hall, Incorporated.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Krugman, P. (1984). *Import Protection as Export Promotion: International Competition in the presence of Oligopolis and Economies of Scale*. Monopolistic Competition and International Trade, Oxford University Press.
- Lacey, A., & Luff, D. (2001). *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: an introduction to qualitative data analyses*. Sheffield: Trent Focus Group.
- Leal, L. G., Muylder, C., & Cançado, V. (2017). Respostas estratégicas das empresas às pressões competitivas e institucionais do ambiente: modelo de análise. *VIII Colóquio Redes, Estratégia e Inovação: Gestão do conhecimento e Inovação*.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.
- Li, D. & Ferreira M. (2011). Institutional environment and firms sources of financial capital in Central and Eastern Europe. *Journal of Business Research*, 64(4), 371-376.
- Liang, X., Musteen, M., & Datta, D. K. (2009). Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode An Empirical Examination. *Management International Review*, 49(3), 269-290.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lu, J. W. (2002). Intra-and Inter-Organization Imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *The Academy of Management Journal*, 47, 598-609.
- Macedo, M. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional: Universidade do Porto.
- Maias, H. (2013). *Fatores Determinantes na Performance de exportação da Indústria Portuguesa do calçado*. Mestrado em Marketing: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Malhotra, N. K., Agarwal, J. & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and entry modes: a Multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31.
- Martín, L. & Lopez J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (4ª ed.). Navarra: E. Aranzadi.
- Matos, J. (2017). *A internacionalização das PME em Moçambique: setor das Tic*. Mestrado em Estratégia de Investimento e internacionalização: Instituto Superior de Gestão.
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The Limits of theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), pp. 469-487.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*(13), 99-118.

- Melo, M., & Duarte, T. (2001). *O calçado em Portugal. Uma análise da competitividade*. Ministério da Economia. GEPE.
- Mendes, S. (2015). *A internacionalização de empresas Portuguesas: Estudo do Caso Parfois-Barata & Ramil, S.A.* Faculdade de Economia e Gestão: Universidade Católica Portuguesa.
- Meyer, K. E., Estrin, S., & Bhaymik, S. K. (2009). Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Oliveira, E. & Crescitelli E. (2008). *Comunicação de marca global via site: padronizada ou adaptada ?* São Paulo: Seminário em Administração XI Semead.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oviatt, B. M. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 537-553.
- Ozsomer, A., & Prussia, G. E. (2000). Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models. *Journal of International Marketing*, 8(1), 27-50.
- Pais, J. (2002). *A globalização das empresas portuguesas. Experiências de Internacionalização*. Centro Atlântico .
- Pereira, C. (2015). *O sucesso da indústria Portuguesa do Calçado - case study*. Mestrado em Economia: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Pereira, C. (2015). *O sucesso da indústria Portuguesa do calçado- case study*. Mestrado em Economia: Universidade de Lisboa.
- Peterson, B. & Welch L. (2002). Foreign operation mode combinations and internationalization. *Journal of Business Research*, 55, 157-162.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Pinto, M. (2015). *As empresas e a sua internacionalização- o caso de três PME portuguesas*. Mestrado em Acessoria de Administração: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Roberts, M. & Berger P. (1989). *Direct Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Roccatto, P. (2017). O Grande livro de Canais de vendas: como criar e gerenciar uma cadeia de vendas e distribuição para vender mais valor. *PortaldodoCanal*.
- Rugman, A. (1979). *International diversification and the multinational enterprise*. New York, Lexington Books.
- Rundh, B. (2007). International marketing behavior amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41, 181-198.

- Sakarya, S. E. (2007). Market selection for international expansion, Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Salomon, R., & Shaver, J. (2005). Learning by exporting: New insights examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(2), 431-460.
- Scott, R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems* (5ª ed.). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Shaw, V. & Darroch J. (2004). Barriers to internationalization: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal International Entrepreneurship*, 2, 327-343.
- Simões, V. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: características e perspectivas*. Lisboa: ICEP.
- Simões, V. C., & Castro, A. (1999). *A internacionalização das empresas Portuguesas*. Ministério da Economia e Semanário Económico: Gabinete de estudos e prospectiva económica.
- Singh, D. G. (2010). Corporate Diversification, TMT Experience and Performance: Evidence from German SMEs. *Management International Review*, 50(1), 35-56.
- Solberg, C. A., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, 25, 520-543.
- Soulez, S. (2012). *Le marketing*. Paris: Gualiano éditeur.
- Sousa, F. (1997). Portugal 1997- A internacionalização em dez tópicos. *Economia & Prospectiva*, 1(2), 9-16.
- Soy, S. K. (1997). *The Case Study as a Research Method*. Austin: University of Texas at Austin.
- Teixeira, G. (2005). *Cluster e Supply Chain na definição estratégica da indústria do calçado*. Universidade de Aveiro.
- Teixeira, S. & Diz H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Vasconcelos, I. (2013). *Internacionalização de empresas portuguesas: O caso do grupo Brisa*. Mestrado em Ciências Empresariais: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies. *Theory and Practice*, 32(1), 59-82.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research, design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research- Design and Methods, Volume 5 de Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. Nova York: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª ed.). London: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA

- 1) Introdução
 - a) Apresentação do moderador (eu) e agradecer a participação
 - b) Razão da investigação: aprofundar o conhecimento no âmbito da internacionalização de empresas.
 - c) **Questão de investigação:** “Como é que a Savana decidiu internacionalizar e como é que a empresa toma as suas decisões, sobre assuntos relacionados com a internacionalização?”
 - d) **Objetivo da entrevista:** obter informações sobre a empresa e o seu processo de internacionalização.
 - e) Pedido de autorização para a gravação e tirar notas em papel.

QUESTÕES

EMPRESA

- 1 – Em que ano se constitui a empresa?
- 2 – Quem foram os fundadores?
- 3 – A empresa está inserida em algum grupo empresarial?
- 4- Quais os principais concorrentes no mercado internacional?

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1 – Em que ano a empresa começou o processo de internacionalização? Quais foram as motivações?

- 2 – Qual o primeiro país para onde se internacionalizou? De que forma? E porquê?
- 3- Qual o número de países que a empresa está presente? Quais? Porquê?
- 4- Nas decisões da seleção do modo de entrada, a empresa realiza (ou adquire) estudos de mercado e/ou procura informações sobre os mercados? Como é que a empresa obtém informações sobre os mercados onde atua?
- 5 - Em termos de estratégia, a empresa vê os diferentes mercados como um todo, ou seja, à escala global, ou a operação em cada país é vista independentemente?
- 6- Quais os meios de promoção dos seus produtos internacionalmente? Para se promoverem, a linguagem e imagem da empresa são homogéneas ou houve a necessidade de fazer alterações em termos da comunicação para entrar nos diversos mercados externos?
- 7- Como é feita a distribuição dos produtos? Quais os canais utilizados pela empresa? A distribuição é igual em todos os pais ou houve a necessidade de adaptar conforme o país?
- 8- O que diferencia os seus produtos? Que materiais e tecnologias utiliza? Quem desenha e escolhe os modelos? No *private label*, a empresa tem margem para decidir matérias, *design*, *etc* ou já vem estipulado na encomenda como têm de produzir o produto e apenas seguem esse pedido? Necessitou de fazer alguma adaptação dos produtos consoante o país onde atua?
- 9- Como é determinado o preço em cada país? Existe adaptação do preço nos diferentes mercados onde atua? O preço praticado pelos seus agentes externos é o mesmo praticado pela loja *online* (site)?
- 10- Que constrangimentos socioeconómicos (diversidade cultural, social, linguística, económica e racial) influenciam a(s) estratégia(s) da empresa no mercado internacional?
- 11- Quais as pressões institucionais sentidas nos mercados internacionais?
- 12- Quais os principais obstáculos à internacionalização?
- 13- A empresa prevê a curto prazo voltar a investir noutra mercado?

14- Como é que a empresa pretende ser conhecida internacionalmente?

15- Quais as previsões futuras/projetos futuros?

16- A empresa beneficia de sistemas de incentivos à qualificação e internacionalização ao abrigo dos programas do QREN?

Anexo 2 – BREVE RESENHA HISTÓRICA DA SAVANA

1. Apresentação da empresa



A Savana, calçado S.A, iniciou-se em 1988, é uma empresa com três décadas de experiência. Situa-se em Revinhade, concelho de

Felgueiras, e emprega cerca de 150 pessoas. A empresa iniciou-se e desenvolveu-se a produzir e comercializar para marcas de renome, sobretudo calçado de criança, e hoje em dia também produz a sua marca própria.

A Savana concentra grande parte dos seus investimentos e energias na área produtiva. Em termos tecnológicos, é uma das empresas mais bem preparadas do setor, pois possuem várias máquinas de corte automático, costura automática, sistema de CAD/CAM, e mais recentemente automatizaram toda a secção de costura. Têm ainda reservado uma linha de produção destinada unicamente à produção de amostras. A empresa dispõe ainda de um *design* a tempo inteiro na empresa e trabalham com um leque muito grande de materiais, o principal é a pele mas cada vez mais há um forte crescimento de tecidos e sintéticos.

A Savana atua em diversas áreas, nomeadamente na produção sob encomenda e sob marca, ou seja, “*private label*”; na comercialização da sua coleção com marca própria: Telyoh; na venda de *stocks* disponíveis das suas marcas; na venda de *stock* disponível de marca branca e ainda, na produção sob encomenda com materiais disponíveis em stock a preços mais competitivos.

A empresa atua essencialmente no *private label*, onde as marcas trazem as ideias e os modelos que querem produzir e a empresa apenas produz os produtos. No entanto, a empresa também desenvolve as suas próprias coleções, e tenta estar sempre atenta às necessidades dos consumidores e acompanhar a moda.

Os comerciais entrevistados afirmam que o sucesso e diferenciação da empresa está no produto: na qualidade, no *design*, na variedade, e na rapidez de resposta. E por isso são muito procurados por marcas de alta sociedade.

A empresa exporta quase toda a sua produção, para países europeus maioritariamente, em Portugal produzem para a Sonae, com a marca *Zippy*.

2. Caracterização da Empresa

Nome da Empresa: Savana Calçados S.A.

Localização (Concelho): Revinhade (Felgueiras)

Data de Constituição: 01-07-1988

CAE: 15201

Atividade Principal: Fabricação de Calçado

NIF: 502008156

Natureza Jurídica: Sociedade Anónima

Capital Social: 1.026.000,00 €

Administrador: Jorge Fernandes

Número de Colaboradores: 150

Endereço da Empresa: Rua do Alto das Barrancas, nº227; 4650-361, Revinhade

E-mail: geral@savana.pt

Website: www.savanashoes.com

3. Marca Própria – A Telyoh

A Telyoh é uma marca de calçado de criança destinada à faixa etária dos 6 aos 16 anos. Caracteriza-se pela autenticidade das suas coleções, que traduzem a combinação de um *design* irreverente com a imponência de materiais de excelência. A marca surge da combinação de dois mundos distintos: um empresário Português e um estilista Holandês unidos pela paixão da arte de produzir calçado com qualidade. O *know-how* da empresa garante a segurança, conforto e qualidade presente nos seus produtos.

A primeira coleção foi apresentada ao público em 2007 e os principais destinos de mercado da marca são: Alemanha, Bélgica, França, Luxemburgo, Rússia, etc. Atualmente, todo o processo, desde o *design* à conceção do produto é feito em Portugal e com os melhores materiais europeus, garante a empresa. O logotipo da marca foi criado

por uma estagiária de moda que passou pela empresa, também desenvolveu o conceito, conceito esse que tem vindo a ajustar-se ao mercado. No entanto, a história da marca própria não é uma história muito feliz uma vez que vale pouco mais de 3% das vendas, contudo, a empresa acredita que a seu tempo e com alguma persistência, a marca própria consiga vingar no mercado.

A marca possui um *site* próprio, como se pode ver na figura.

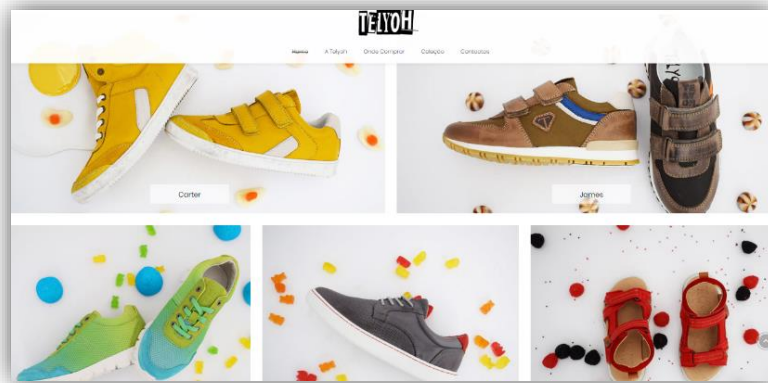


Figura 4- Site da marca própria

4. Breve análise financeira da empresa

A Savana Calçados S.A., sociedade anónima, tem como objeto a fabricação de calçado assim como comércio por grosso de calçado. A designação da empresa mãe é Soma Solta – SGPS, S.A, localizada no lugar do Outeiro, Revinhade.

O capital da sociedade, detida pelos acionistas é feita da seguinte forma:

-Acionistas titulares de, pelo menos, metade do capital social:

- Soma Solta SGPS, SA: 61.600 ações (60,04%)

-Acionistas titulares de, pelo menos, um terço do capital social:

- Jorge Ramiro Magalhães Fernandes

O mandato dos órgãos sociais para o triénio de 2016/2018, é composto pelos seguintes membros:

Conselho de Administração:

Presidente: Jorge Ramiro Magalhães Fernandes

Vogal: Joaquim Adriano Magalhães Fernandes

Mesa Assembleia Geral

Presidente: Ana Paula Araújo de Sousa Ruge

Fiscal único

Efetivo: Álvaro, Falcão & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

As partes relacionadas são terceiros com quem existam relações que possam afetar os resultados e a posição financeira da empresa, no caso da Savana Calçados SA, as partes relacionadas são as seguintes identificadas:

Referência	Denominação	Sede	% capital	Obs.
Accionistas	Soma Solta - SGPS, S.A.	Felgueiras	60,04%	a) Administrador
	Jorge Ramiro Magalhães Fernandes		39,96%	
Pessoal chave da gestão				b)
	Jorge Ramiro Magalhães Fernandes		39,96%	
Outras partes relacionadas	Sintonia Comercial - Import Export, S.A.	Felgueiras		c)

Tabela 5- Partes Relacionadas Savana

Fonte: Relatório de gestão Savana Calçados SA

a) Relacionamentos com a empresa-mãe:

Nome e sede da empresa mãe imediata:

- Soma Solta SGPS, SA.
- Lugar do Outeiro, Revinhade, Felgueiras

b) Remunerações do pessoal chave da gestão:

	31-Dez-12	31-Dez-11
Benefícios de curto prazo	20.999	19.735
Benefícios pós-emprego		
Outros benefícios de longo prazo		
Benefícios por cessação de emprego		
Pagamento com base em ações		
Total	20.999	19.735

Tabela 6- Remunerações do pessoal da gestão

Fonte: Relatório de gestão Savana Calçados SA

c) Entidades com acionistas e administradores comuns:Saldos pendentes e transacções realizadas

Saldos pendentes entre partes relacionadas	31-Dez-12				31-Dez-11			
	Saldos	Imparidades		Dívidas Incobráveis	Saldos	Imparidades		Dívidas Incobráveis
		Acumuladas	No período			Acumuladas	No período	
Empresa-mãe								
Accionistas / Sócios								
Soma Solta SGPS, SA	475.000			0	475.000			0
Subtotal	475.000	0	0	0	475.000	0	0	0
Fornecedores								
Soma Solta SGPS, SA	-11.161			0	-8.071			0
Subtotal	-11.161	0	0	0	-8.071	0	0	0
Subtotal	463.839	0	0	0	466.929	0	0	0
Outros								
Clientes								
Sintonia Comercial, SA	0				363.038			
Subtotal	0	0	0	0	363.038	0	0	0
Subtotal	463.839	0	0	0	829.967	0	0	0

Transações entre partes relacionadas	31-Dez-12					31-Dez-11				
	Vendas e prestação serviços	Juros e outros rendimentos similares	Compras e aquisição de serviços	Aquisição Activos Fixos Tangíveis	Gastos e Perdas de Financiamento	Vendas e prestação serviços	Juros e outros rendimentos similares	Compras e aquisição de serviços	Aquisição Activos Fixos Tangíveis	Gastos e Perdas de Financiamento
Empresa-mãe										
Soma Solta SGPS, SA		10.887	15.600				16.183	11.700		
Subtotal	0,00	10.887	15.600	0,00	0,00	0,00	16.183	11.700	0,00	0,00
Outros										
Sintonia Comercial	389.414		136.983			453.346		9.932		
Subtotal	389.414	0,00	136.983	0,00	0,00	453.346	0,00	9.932	0,00	0,00
Total	389.414	10.887	152.583	0,00	0,00	453.346	16.183	21.632	0,00	0,00

Tabela 7- Entidades com acionistas e administradores comuns

Fonte: Relatório de Gestão Savana Calçados SA

Em 2016, verifica-se um aumento do volume de negócios de 810.665 € relativamente a 2015, que representa um aumento de aproximadamente 10%, essencialmente resultante de vendas para o mercado comunitário, tendo-se verificado uma redução de cerca de 45.000 € da faturação para o mercado nacional. Este aumento do volume de negócios vem reforçar o sucesso da estratégia que foi adotada em 2015, que teve como objetivo evitar a necessidade de subcontratar serviços externos à empresa para garantir um maior volume de produção, que originou a produção de artigos com menor qualidade, com consequências nas reclamações e na rentabilidade das vendas.

O gráfico que se apresenta evidência a evolução do volume de negócios ao longo dos últimos cinco anos:



Gráfico 7: Evolução do volume de negócios

Fonte: Relatório de Gestão Savana Calçados SA

Em 2015, verifica-se um decréscimo do volume de negócios total em cerca de 15%, resultado da estratégia delineada para este mesmo ano, de redução do volume de pares produzidos na subcontratação para evitar problemas de qualidade e aumentar a rentabilidade das vendas.

Analisando a carteira de clientes e mercados das vendas no ano de 2016, resumem-se no seguinte gráfico:

Volume de negócios por mercado (€)

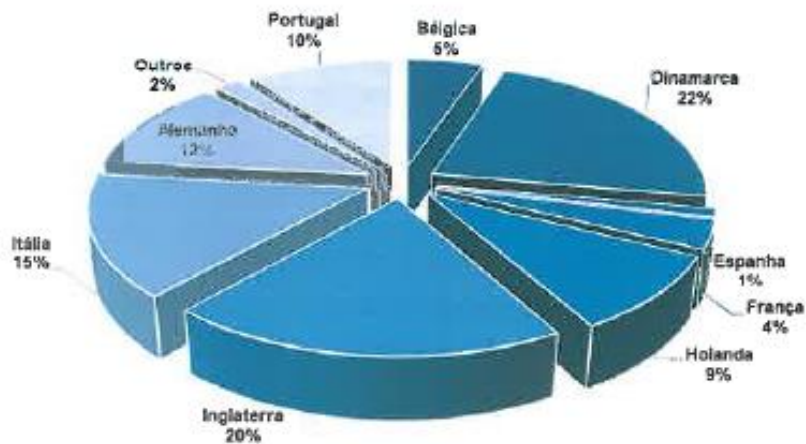


Gráfico 8: Carteira de clientes e mercados das vendas no ano de 2016

Fonte: Relatório de Gestão Savana Calçados SA

Os mercados: holandês, inglês, dinamarquês, alemão e italiano representam em conjunto um volume de negócios de cerca de 76% do total do volume de negócios atingido em 2016, fator que minimiza os riscos de problemas de sustentabilidade da empresa atendendo a que estes países se apresentam como aqueles com maior potencial de estabilidade na União Europeia.

Foi em 2015 que conquistaram o mercado alemão, com o cliente Birkenstok, que apresenta um grande potencial de crescimento. A empresa só chegou ao mercado francês em 2016.

Os capitais permanentes evidenciam um aumento de 282.571, 77 € devido essencialmente ao aumento do passivo não corrente (Financiamentos MLP), como estes excedem o montante dos ativos não correntes a empresa encerra com um Fundo de Maneio Líquido no montante de 1.329.412, 64 €, situação que comprova uma situação financeira equilibrada.

CAPITAIS PERMANENTES

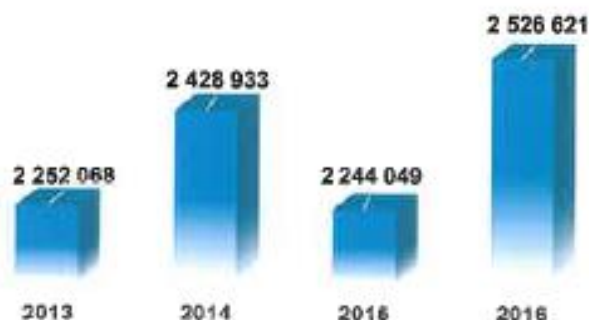


Gráfico 9: Capitais Permanentes

Fonte: Relatório de Gestão Savana Calçados SA

Em termos de equilíbrio financeiro a Savana apresenta no final de 2016, um rácio de autonomia financeira de 30,62% (28,5% em 2015) representando esta a percentagem do capital próprio que está a financiar a atividade da empresa, o que continua a evidenciar uma situação financeira sólida.

5. Marketing Mix Savana

Produto

A Savana comercializa calçado de criança, em termos de gama de produtos pode-se subdividi-las em pré-andante (tamanhos 15 a 19), bebé (tamanho 20 a 27), criança (tamanho 28 a 35) e júnior (tamanho 36 a 40). Em cada uma destas categorias o seu *portfolio* está preenchido com sandálias, bailarinas, sapatos e botas.

O material que a empresa mais utiliza nos seus produtos é a pele, mas também utiliza materiais sintéticos, tecidos e malhas. Os produtos são produzidos com os melhores sistemas de construção, o sistema de construção “montado” é o tipo de construção em que a Savana se sente mais à vontade, mas também são capazes de produzir de acordo com a construção tipo “luvas”.

A marca própria caracteriza-se pela autenticidade das coleções, que traduzem a combinação de um *design* irreverente com a imponência de materiais de excelência. Os produtos da Savana são produtos de alta qualidade e perfeição.

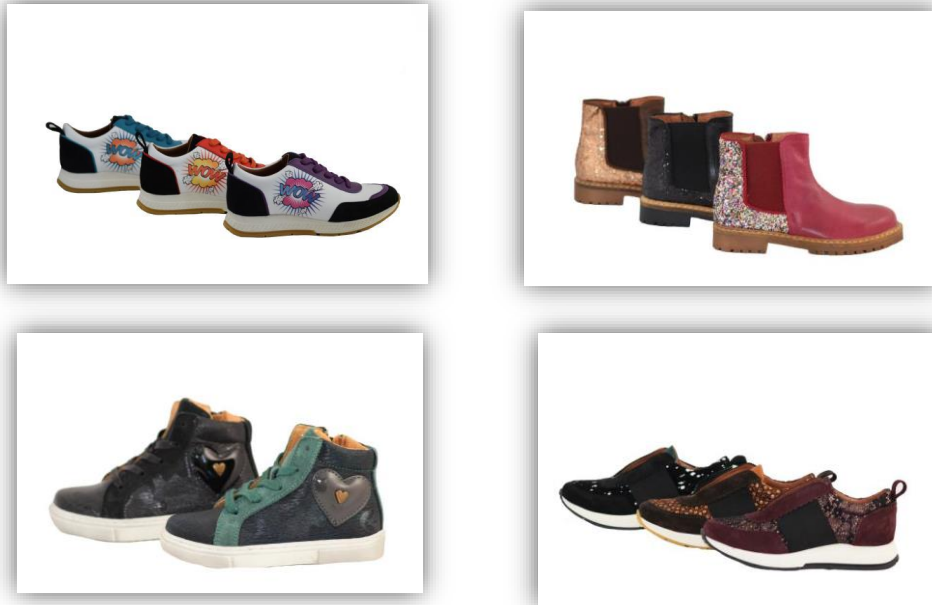


Figura 5- Modelos de calçado Savana Calçados SA
Fonte: Site Savana Calçados SA

Preço

O preço é determinado consoante os materiais utilizados no produto, o tipo de escalão, e consoante o destino, mais a margem de lucro que a empresa precisa para sobreviver. No que respeita ao mercado externo, o preço pode sofrer alterações, embora nos países europeus não seja significativa. Para os países fora da comunidade europeia tem o acréscimo do transporte. Poderá haver adaptação de preços nos diferentes países, com a própria marca, devido aos custos que os agentes pedem, os transportes, seguros e outras necessidades, os custos extras é que podem fazer alterações no preço.

Distribuição

A distribuição é feita através de exportação, em alguns casos têm agentes, noutros trabalham diretamente com o cliente, neste momento têm poucos agentes a trabalhar com eles.

O modelo de distribuição do calçado de marca própria passa pela venda direta em lojas de retalho- nomeadamente na Europa, principal destino de mercado da produção.

Na questão do *private label*, algumas marcas preferem vir a Portugal buscar as encomendas e levam para o país de destino, para outras marcas entregam em armazéns de distribuição situados na Europa, outros entregam nos armazéns das marcas. Dependendo da distância, a empresa necessita adaptar o transporte de entrega, na Europa basta camião, se exportarem para os Estados Unidos ou Colômbia, países mais longínquos, já são obrigados a usar o mar através de contentores.

Promoção

Em relação à comunicação, a Savana aposta no *site* da empresa, assim como site da marca própria, revistas e feiras internacionais. A linguagem e imagem da marca são homogéneas não existindo necessidade de fazer qualquer alteração para entrar nos mais distintos mercados externos.

O *site* da empresa, está traduzido em inglês, e o site da marca própria- Telyoh, está ao dispor dos clientes em português, inglês e Francês.

O logotipo da empresa é o seguinte:



Figura 6- Logotipo Savana Calçados SA

Fonte: Site Savana Calçados SA

6. Processo de Internacionalização da Savana

A internacionalização da Savana deu-se pouco depois da sua existência, foi em 1989 que a empresa começou a exportar. O primeiro país de exportação foi Inglaterra, e foi através de uma outra empresa que comercializava calçado de homem e senhora para o exterior, que deu a referência da Savana para produzir calçado de criança. Na altura em que a empresa iniciou a internacionalização, o setor do calçado de criança era extremamente difícil, a empresa já apresentava bastante qualidade no seu produto, e o mercado nacional não estava disposto a pagar o preço que a empresa praticava. Dada assim a necessidade de exportar a sua produção, visto que o mercado nacional não apresenta baixo poder de compra, e a empresa necessitava de garantir a sua sobrevivência. O senhor Jorge Fernandes acrescenta que “lá fora há mais oportunidades, é mais fácil vender dado o nível de vida”.

A partir daí o crescimento foi feito de forma faseada e à medida que iam surgindo novas oportunidades de negócio, e à medida que iam tendo também capacidade para responder a essas abordagens. O senhor Jorge Fernandes, proprietário da Savana, acrescenta ainda que “não temos nenhuma estratégia definida de exportação, nós começamos a fazer feiras e depois tentamos agarrar as oportunidades que nos vão surgindo, nós não temos uma estratégia de dizer vamos agarrar o país A, B ou C, fazemos as feiras, apresentamos as nossas ideias, mostramos aquilo que somos capazes de produzir, surgem contactos e aí sim, tentamos pegar nesses contactos, perceber aquilo que eles valorizam e se temos capacidade para satisfazer as necessidades deles”.

Neste momento exportam maioritariamente para países europeus: Holanda, Alemanha, Inglaterra, França, Itália e Dinamarca são os principais mercados. Também produzem para Portugal, mas muito pouco, Espanha, Bélgica, Suíça, Rússia, Noruega, Suécia e mais recentemente estão a conquistar os Estados Unidos. Também já produziram para Colômbia e Cazaquistão, mas neste momento pararam as negociações com estes países. Normalmente no *private label*, há duas formas de os clientes abordarem a Savana, ou através de feiras ou deslocam-se diretamente à empresa através de terceiros, onde a empresa faz uma primeira abordagem, mostra as suas instalações, a forma de trabalhar, os tipos de produtos e fazem uma troca de cartões posteriormente. No *private label* são essencialmente os clientes que os procuram.

Relativamente à marca própria já exige da parte da empresa um estudo dos mercados e procura de informação dos mercados alvo. A empresa recorre à APICAPPS para se informar, assim como a AICEP, procuram informações na internet, vão a feiras internacionais e a partir daí reúnem toda a informação e dados possíveis para analisar a melhor forma de entrar no mercado.

Os principais obstáculos à internacionalização da Savana são a forte concorrência que existe atualmente, o grande problema atual da Savana é a Ásia. O crescimento e instalação da marca própria nos mercados externos, também tem sido um obstáculo pois exige muito investimento, tonicidade e muita paciência.

A curto prazo, e através das negociações com clientes dos Estados Unidos, a empresa prevê produzir para um nicho de mercado específico, nomeadamente o produto vegan. A empresa vai “se calhar ser a primeira empresa, a nível nacional de calçado de criança a fazer sapatos 100% reciclados”, atendendo a preocupações ambientais. Com a marca própria a empresa pretende apostar na Rússia.

6. Perspetivas Futuras

Apesar das condições macroeconómicas não se apresentarem favoráveis para o calçado português, a empresa continuará a dinamizar a sua atuação nos mercados em que opera primando pela sua vantagem preço, qualidade e serviço.

A estratégia pretende assegurar um serviço de excelência aos seus clientes, que permita manter no volume de negócios, primando pela qualidade.

A empresa continuará a apostar na consolidação do seu posicionamento nos mercados-alvo, prioritariamente os mercados nórdicos, os mercados alemão, italiano, holandês, inglês e francês, não descurando a aposta noutros mercados com potencial interesse.

A empresa apostará num projeto em termos ambientais e ecológicos e preocupar-se-á com a sustentabilidade em termos de calçado infantil no futuro. Irá satisfazer necessidades atuais, e fabricar calçado com materiais recicláveis. Essas necessidades são decorrentes de negociações de clientes dos Estados Unidos. Por isso, perspetivam internacionalizarem-se para esse mercado. Serão a primeira empresa a nível nacional de calçado de criança a fazer sapatos 100% recicláveis.

Pretendem ainda alargar a gama de senhora. Com a marca própria perspetivam apostar no mercado russo.

Aproxima-se uma época complicada para o setor do calçado, por vários fatores, tanto económicos como questões relacionadas com o clima e temperaturas, não se avizinham períodos fáceis.

Anexo 3- Síntese das Conclusões do Estudo

<i>Objetivos</i>	<i>Proposições associadas</i>	<i>Conclusão</i>
<p><i>1º Identificar como se procedeu, no momento inicial, à seleção dos modos de entrada e perceber como é decidida, hoje em dia, a expansão para outros mercados;</i></p>	<p>P1 A empresa projeta cada vez mais as suas operações no mercado externo por força da saturação do mercado doméstico.</p>	Aceitação total
	<p>P2 A exportação é o modo de entrada mais selecionado para a expansão internacional.</p>	Aceitação total
<p><i>2º Averiguar se as decisões foram tomadas com base em conhecimentos prévios sobre teorias e as estratégias da internacionalização ou se, pelo contrário partiram do conhecimento derivado da atuação no mercado;</i></p>	<p>P3 Inicialmente as empresas escolhem mercados psicologicamente mais próximos e evoluem para países psicologicamente mais distantes à medida que vão adquirindo experiência e informações em operações estrangeiras.</p>	Aceitação parcial
<p><i>3º Relacionar a evolução da estratégia atual com as alterações socioeconómicas nos mercados onde atua;</i></p>	<p>P5 O ambiente socioeconómico (diversidade cultural, social, económica e racial) e as pressões institucionais (internas e externas) dos países onde atua influenciam as estratégias da empresa.</p>	Aceitação parcial
<p><i>4º Estudar as estratégias de marketing mix da empresa e marca própria, designadamente procurar evidências sobre a existência de adaptações ao nível das variáveis do marketing mix nos países para onde vende e</i></p>	<p>P4 As empresas não desenvolvem qualquer esforço de marketing no país de destino no que toca a marketing de exportação.</p>	Aceitação parcial

averiguar quais são os fatores que condicionam essas decisões (cultura, gostos e preferências, dimensão do mercado...).

Anexo 4- Utilização do NVivo 12 Pro

Utilizou-se o NVivo 12 Pro para elaborar um gráfico dos países de destino das produções da Savana:

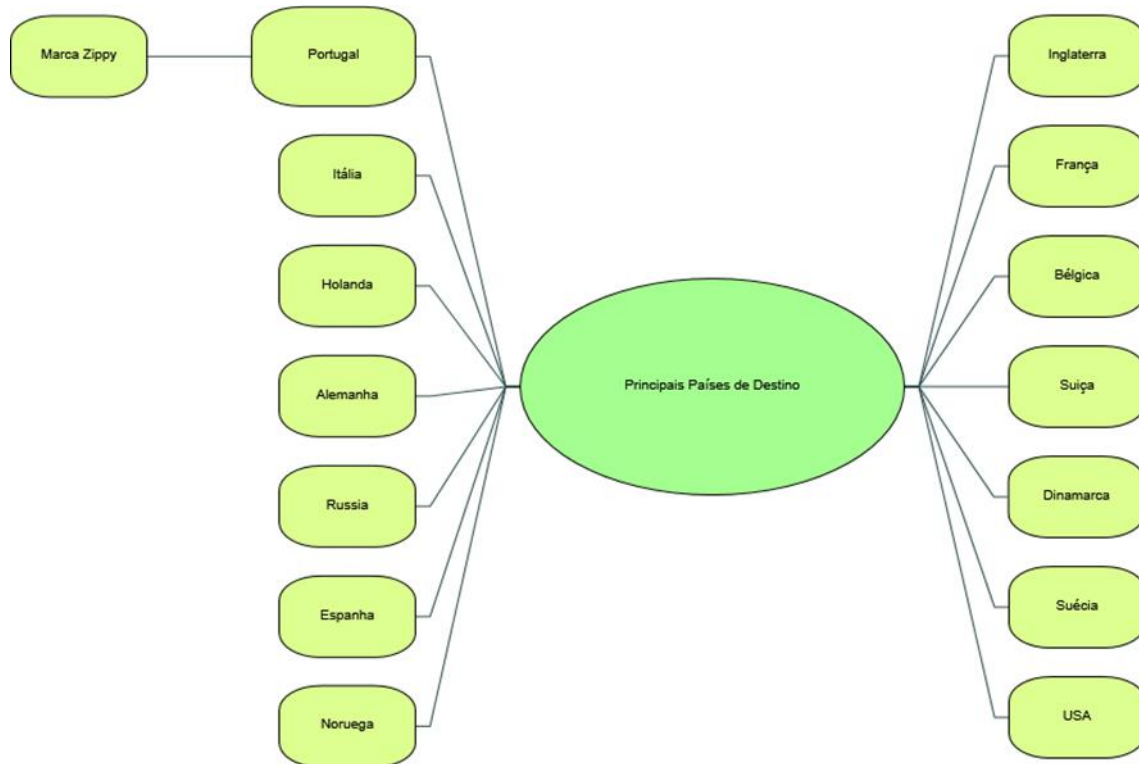


Figura 7- Principais Países de destino

Fonte: NVivo 12 Pro

Utilizou-se ainda o NVivo 12 Pro para elaborar mapas de raciocínio, nomeadamente, para ajudar a agrupar informação sobre o ambiente e pressões institucionais.

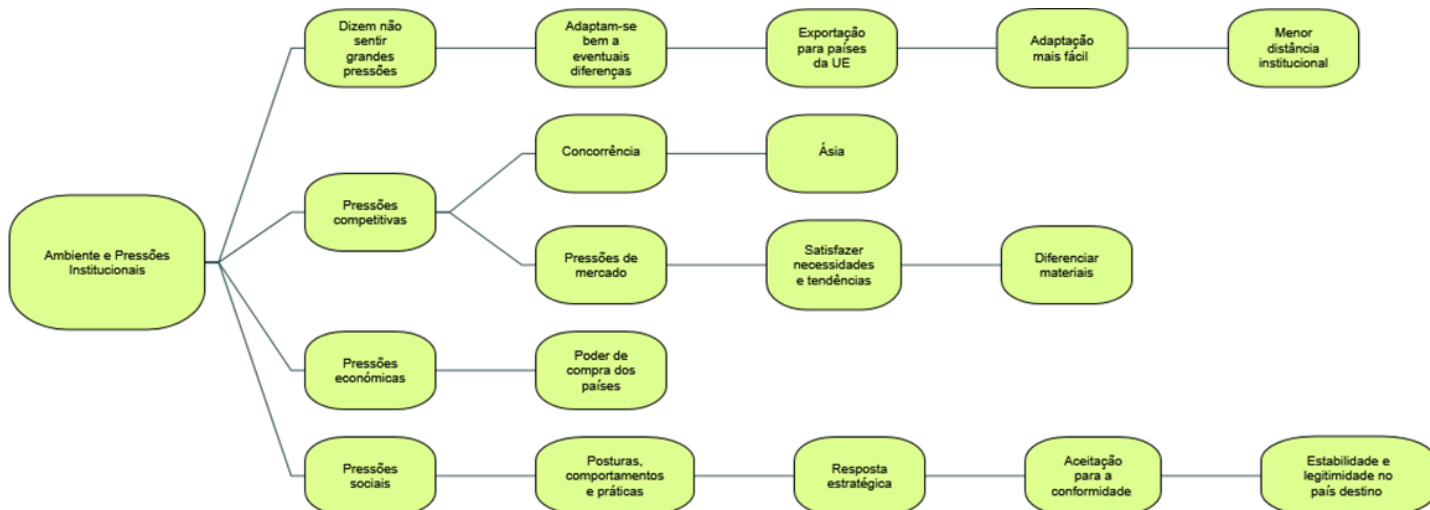


Figura 8- Raciocínio Ambiente e Pressões Institucionais

Fonte: NVivo 12 Pro

E para organizar informação sobre o processo de internacionalização da Savana.

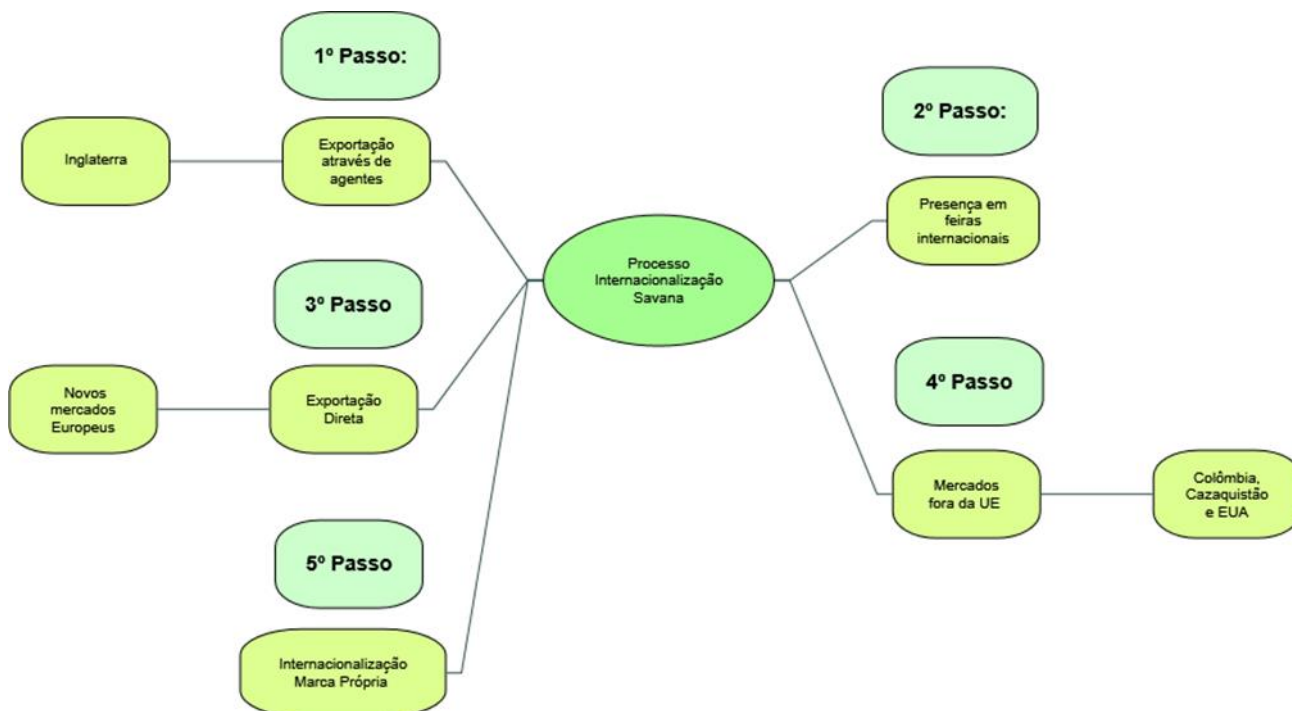


Figura 9- Resumo Processo Internacionalização da Savana

Fonte: NVivo 12 Pro

Fez-se ainda uma tabela de frequência de palavras para a questão das motivações para a internacionalização.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%) [†]
saturação	9	4	21,05
fuga	4	2	10,53
rendimentos	11	2	10,53
sobrevivência	13	2	10,53
compra	6	1	5,26
dimensão	8	1	5,26
expandir	8	1	5,26
insuficiente	12	1	5,26
oportunidades	13	1	5,26
pequeno	7	1	5,26
poder	5	1	5,26
saturado	8	1	5,26

Tabela 8- Frequência de palavras

Fonte: NVivo 12 Pro

Conclui-se que para responder a esta questão os entrevistados utilizaram mais a palavra saturação, seguindo-se de fuga ao mercado, aumento de rendimentos, sobrevivência e ainda compra, referindo-se ao baixo poder de compra dos portugueses, e a pequena dimensão do mercado.