

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

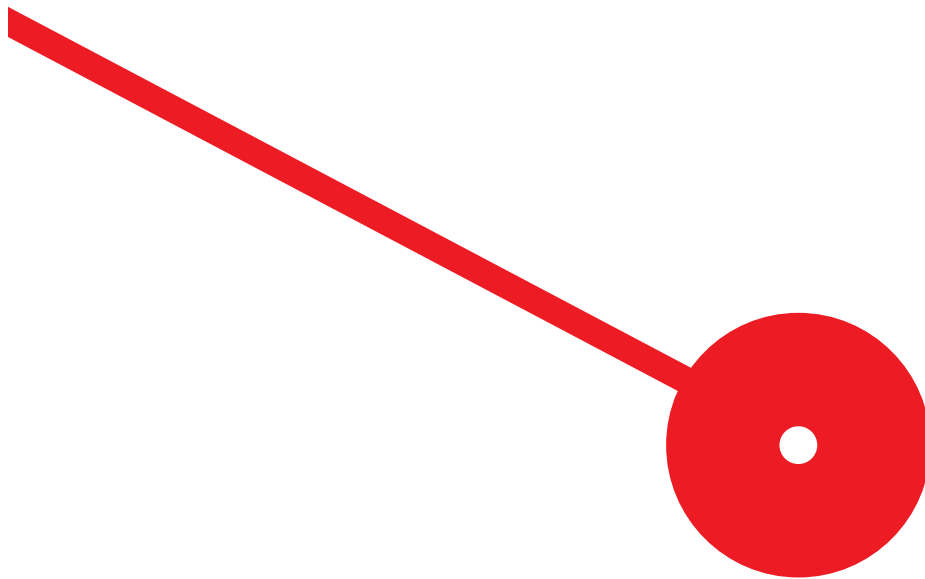
MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O caso da internacionalização
da Arsopi-Thermal para o
mercado francês

Márcia Catarina Brandão Rodrigues

10/2022

Márcia Catarina Brandão Rodrigues. O caso da
internacionalização da Arsopi-Thermal para o mercado francês
10/2022



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

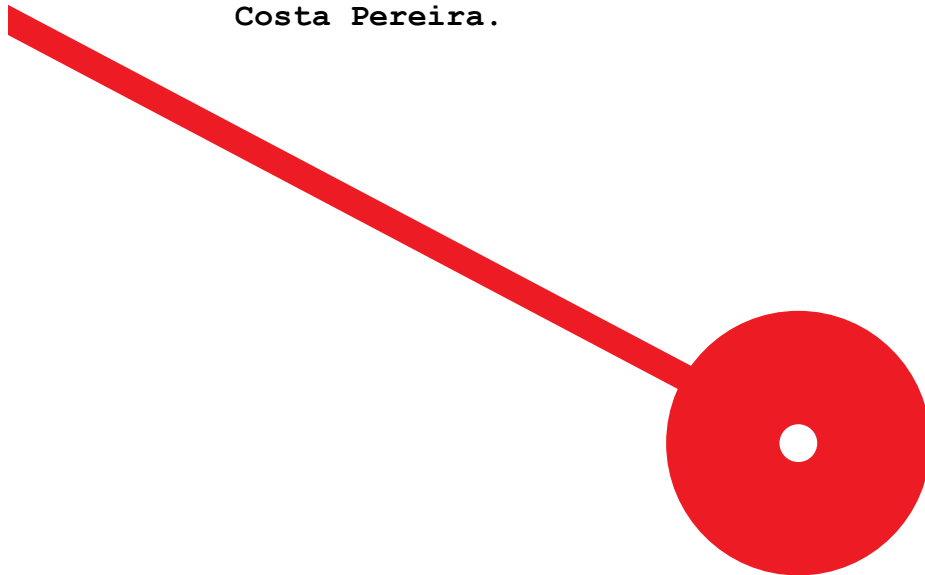
M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O caso da internacionalização da Arsopi-Thermal para o mercado francês

Márcia Catarina Brandão Rodrigues

**Relatório de Estágio
apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo
e Internacionalização, sob orientação de Maria
Clara Dias Pinto Ribeiro e Raquel Susana da
Costa Pereira.**



Márcia Catarina Brandão Rodrigues. O caso da
internacionalização da Arsopi-Thermal para o mercado francês.
10/2022

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família, amigos e namorado pelo apoio, incentivo e preocupação, durante o estágio e a realização do relatório.

Um especial agradecimento à empresa Arsopi-Thermal, pela oportunidade de estágio e de crescimento que me providenciou, assim como ao Dr. Nuno Ferreira pela simpatia e profissionalismo. Neste seguimento, quero agradecer aos meus colegas que me integraram na vida quotidiana da empresa, desde o primeiro dia.

Um obrigada às minhas orientadoras, Prof.^a Dr.^a Maria Clara Dias Pinto Ribeiro e Prof.^a Dr.^a Raquel Susana da Costa Pereira, pela disponibilidade e sugestões de melhoria, e por não terem desistido de mim.

Resumo:

Num mundo globalizado, as empresas procuram os mercados internacionais de forma a incrementar os seus lucros. Para iniciar um processo de internacionalização é necessária uma preparação de entrada, seguindo todas as etapas necessárias para o sucesso.

Este relatório de estágio evoca o conceito de internacionalização, com teorias e estratégias de entrada, e demonstra a importância do marketing internacional no processo. Estes conceitos serão adaptados ao caso da internacionalização da Arsopi-Thermal, empresa onde foi efetuado o estágio curricular da estagiária, para o mercado francês.

O estágio foi efetuado na Arsopi-Thermal, empresa de permutadores de calor de placas, numa altura em que esta estava a preparar a sua entrada no mercado francês. A França é a segunda maior economia europeia, e torna-se interessante devido às grandes indústrias implantadas no país, e à sua proximidade geográfica com Portugal. O interesse neste estágio resultou do facto da estagiária ser bilingue em francês, e pelas suas aptidões académicas.

O estudo resultou de uma pesquisa qualitativa, usando como estratégia de investigação o estudo de caso, da empresa onde o estágio aconteceu, com cariz descritiva e exploratória. Tem como finalidade a conclusão do mestrado de empreendedorismo e internacionalização, e poderá servir de apoio para empresas interessadas em internacionalizar suas atividades para o mercado francês.

Palavras chave: Internacionalização; Marketing internacional; Mercado francês; Arsopi-Thermal.

Abstract:

In a globalized world, companies seek international markets to increase their profits. To start an internationalization process, an entry preparation is necessary, following all the key steps for success.

This internship report evokes the concept of internationalization, with theories and entry strategies, and demonstrates the importance of international marketing in the process. These concepts will be adapted to Arsopi-Thermal internationalization - company where the trainee curricular internship was carried out - for the French market.

The internship was held at Arsopi-Thermal, a company of Plate Heat Exchangers, at a time when it was preparing its entry into the French market. France is the second largest European economy and becomes interesting due to large industries in the country, and its geographical proximity to Portugal. The interest in the internship, resulted from the fact that the intern is bilingual in French, and from her academic skills as well.

The study resulted from qualitative research, using as a research strategy, the case study of the company where the internship took place, with a descriptive and exploratory nature. It aims to complete the master's degree in entrepreneurship and internationalization, and can support companies interested in internationalizing their businesses for the French market.

Key words: Internationalization; International Marketing; French market; Arsopi-Thermal.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	4
1.1. A Internacionalização	5
1.1.1. Modelo de Uppsala.....	6
1.1.2. Born Globals.....	8
1.1.3. Teoria das Redes.....	8
1.1.4. Motivações e Barreiras da Internacionalização	9
1.2. Estratégias de Internacionalização.....	12
1.2.1. Exportação Direta e Indireta.....	14
1.2.2. Licenciamento	14
1.2.3. Franquia	15
1.2.4. Joint-Venture	15
1.2.5. Investimento Direto Estrangeiro.....	16
1.3. Estratégias de Marketing Internacional	17
1.3.1. Marketing Internacional	18
1.3.2. Plano de marketing	19
1.3.3. O marketing <i>mix</i>	20
1.3.4. Estandarização vs. Adaptação	20
Capítulo II – Metodologia	23
Capítulo III – A Arsopi-Thermal.....	26
3.1 Histórico da empresa.....	27
3.2 Produtos e segmentos.....	28
3.3 Concorrência	31
3.4 A Fábrica.....	32
3.5 Presença internacional.....	33
3.6 O mercado francês.....	34

Capítulo IV – O Estágio	38
4.1 Objetivos do estágio	39
4.2 Tarefas realizadas	40
4.2.1 Traduções.....	40
4.2.2 Análise SWOT.....	40
4.2.3 Análise PESTEL.....	42
4.2.4 Feiras internacionais	45
4.2.5 Registo da marca	45
4.2.6 Domiciliação.....	46
4.2.7 Prospeção comercial.....	47
4.2.8 O guia comercial.....	48
4.3 Outras tarefas	49
4.3.1 Jornal trimestral	49
4.3.2 Organograma	50
4.3.3 Formação de vendas	51
Conclusão	52
Referências Bibliográficas	55

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Uppsala inicial.	6
Figura 2. Reformulação do Modelo de Uppsala.....	7
Figura 3. Fatores que influenciam o modo de entrada.	13
Figura 4. A Arsopi-Thermal, Vale de Cambra.	27
Figura 5. Organograma da empresa sem os colaboradores.	28
Figura 6. Permutador de calor de placas.....	28
Figura 7. Exemplo de uma placa de transferência de calor.	29
Figura 8. Chão da fábrica da Arsopi-Thermal.	33
Figura 9. Mapa das regiões francesas.	35
Figura 10. Análise SWOT da Arsopi-Thermal para o mercado francês.	41
Figura 11. Exemplo de uma análise PESTEL.	42
Figura 12. Índice do Guia Comercial.	48
Figura 13. Perguntas do jornal trimestral.	50

Índice de Tabelas

Tabela 1. Principais concorrentes da Arsopi-Thermal no mercado francês.....	32
Tabela 2: Demografia da França.	35
Tabela 3: Economia francesa.....	36
Tabela 4: Principais fornecedores da França.....	36
Tabela 5: Principais clientes da França.	37
Tabela 6. Excerto da lista de feiras no setor industrial, em França.	45
Tabela 7. Excerto da lista de centros de domiciliação, em França.....	46
Tabela 8. Excerto da lista da prospeção, em França.....	47

Lista de abreviaturas

AICEP – Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa

APE – *Activité Principale Exercée*

EUA – Estados Unidos da América

EUIPO – *European Union Intellectual Property Office*

FPSO - *Floating Production, Storage and Offloading*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

INSEE – *Institut National de la Statistique et des Études Économiques*

NAF – *Nomenclature d'Activités Françaises*

OEM – *Original Equipment Manufacturer*

PHE – *Plate Heat Exchanger*

PIB – Produto Interior Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

O mundo atual está cada vez mais internacionalizado. Empresas de países diferentes têm tendência a procurar o mesmo tipo de produtos e serviços, fazendo com que a concorrência se desenvolva, com uma busca por outras oportunidades, a nível global. (Viana & Hortinha, 2005). Para responder a esta evolução, apareceu o conceito de marketing internacional, que consiste em estudar os negócios internacionais da empresa, desde estudos de mercado, *marketing-mix*, planeamento e controlo do processo de internacionalização (Viana & Hortinha, 2005, p.24).

Alguns autores afirmam que as empresas começam por se internacionalizar para os mercados que lhe são próximos geográfica e culturalmente (Johanson & Vahlne, 1977; Viana & Hortinha, 2005, p.82). Para além da França ser próxima de Portugal, o país destaca-se como segunda maior economia europeia e sétimo maior importador a nível mundial, sendo uma boa oportunidade para as empresas portuguesas (AICEP, 2022).

Este relatório de estágio curricular foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, tendo como objetivo fundamental a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos no percurso académico.

O estágio realizou-se na Arsopi-Thermal, entre o dia 11 de Janeiro de 2022 e o dia 20 de Maio de 2022, no departamento de Marketing e Desenvolvimento de Negócios. A Arsopi-Thermal é uma empresa portuguesa de permutadores de calor de placas com atividades de exportação para vários países no mundo. No início do estágio, esta empresa encontrava-se, precisamente, na preparação de entrada para um novo mercado: a França, pelo que as principais funções do estágio consistiram no apoio ao processo de internacionalização para o mercado francês e à realização de estratégias de marketing relacionadas. Assim, as atividades de estágio concentraram-se na preparação de entrada no mercado francês, nomeadamente as traduções do site e dos catálogos, bem como trabalho de prospeção para a angariação de clientes franceses. Adicionalmente, foi desenvolvido um guia comercial sobre a empresa, assim como algumas técnicas de vendas, para os novos agentes comerciais franceses.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, além da introdução e conclusão.

O primeiro capítulo refere-se ao enquadramento teórico sobre os conceitos chave do estágio. Foi feita uma revisão de literatura sobre a internacionalização, suas teorias, motivações e barreiras, e a apresentação de estratégias, nomeadamente, a exportação, o

licenciamento, a franquia, a *joint-venture* e o IDE. A segunda parte deste capítulo, é dedicada ao marketing internacional, incluindo o plano de marketing, o marketing *mix*, e o dilema da estandardização vs. adaptação. O segundo capítulo descreve a metodologia. No terceiro capítulo será apresentada, de forma detalhada, a empresa na qual foi realizado o estágio curricular: a Arsopi-Thermal. O quarto capítulo destina-se à explicação dos objetivos do estágio, bem como à descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, como forma de guia para preparação de entrada num novo mercado. Por fim, abordamos as principais conclusões, sem esquecer de referir as limitações do presente estudo.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1.A Internacionalização

Este primeiro capítulo, aborda a temática da internacionalização. Procuramos, pela revisão de literatura, apresentar o conceito de internacionalização, bem como abordar as principais teorias de internacionalização, nomeadamente o Modelo de Uppsala, as Born Globals, a Teoria das Redes e as diferentes motivações e barreiras à internacionalização. De seguida, apresentaremos as principais estratégias de internacionalização, como a Exportação, o Licenciamento, a Franquia, a *Joint venture* e o Investimento Direto Estrangeiro. Numa terceira parte, serão abordadas as estratégias de marketing internacional.

Numa era de globalização, em que as sociedades e economias dos diferentes países tendem a aproximar-se, as empresas têm de evoluir, e acabam por seguir uma estratégia de internacionalização. Existem diversas formas de internacionalizar, desde a exportação até ao IDE, ainda que a exportação seja a mais comum. Comercializar o produto noutra país trará vantagens competitivas e será benéfico para criar valor à empresa, abrindo horizontes a novos negócios. Hoje em dia, não existe consenso entre autores para uma definição de internacionalização. Sendo um conceito muito vasto, cada autor tem vindo a abordar o tema em torno de várias definições e teorias.

Johanson e Vahlne (1977) acreditam que a internacionalização é um processo gradual que resulta de uma série de decisões incrementais, tais como a primeira decisão de exportar para um país, a escolha de canais de distribuição e, até, a decisão de iniciar uma subsidiária de venda.

Segundo Welch e Luostarinen (1988, p.36), a internacionalização diz respeito a um “processo de crescente envolvimento da empresa em operações internacionais”, onde existe uma interligação entre o mercado interno e externo. Para estes autores, o facto de existirem atividades “de dentro para fora” pode influenciar o início de atividades “de fora para dentro”. Ter sucesso no exterior depende da performance da empresa no mercado interno, e apoios governamentais (Welch & Luostarinen, 1988, p.36).

Viana e Hortinha (2005, p.83), afirmam que a internacionalização “é um processo por etapas, que começa regra geral com a exportação.” A decisão de internacionalizar pode ter origem “num processo racional de pesquisa, numa reação a uma oportunidade ou numa abordagem externa”.

Simões *et al.* (2013) defendem que a internacionalização “corresponde ao processo que envolve um empenhamento de recursos continuado em operações e em redes de relações internacionais” e afirmam a importância de internacionalizar suas atividades para o crescimento das empresas (Simões *et al.*, 2013, p.31). No entanto, os autores também alertam para a existência de dois tipos de dificuldades, relativas ao facto de ser estrangeiro e a falta de conhecimento de redes de relacionamentos e negócios pertinentes (Simões *et al.*, 2013, p.31).

Depois desta breve revisão de literatura ao conceito de internacionalização, passamos a analisar alguns dos vários modelos de teorias que procuram explicar o conceito.

1.1.1. Modelo de Uppsala

A teoria de internacionalização mais mencionada é o modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975, e por Johanson e Vahlne em 1977. Estes autores afirmam que a internacionalização é um processo gradual, onde as empresas vão transferindo, gradualmente, os seus recursos para os mercados internacionais (Johanson & Vahlne, 1977), à medida em que vão ganhando conhecimento e a experiência, como é demonstrado na figura 1. O que acontece é que as empresas começam suas atividades no mercado doméstico, e só depois de alguma maturidade neste mercado, é que ponderam atingir o mercado externo.

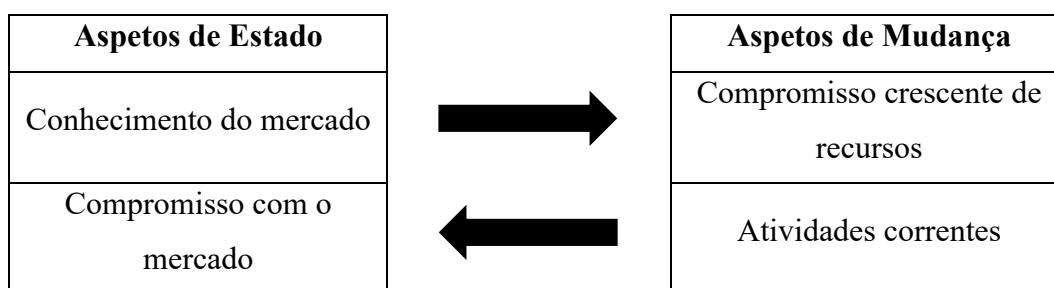


Figura 1. Modelo de Uppsala inicial.

Fonte: Adaptado a Johanson e Vahlne (1977, p.26).

Em 2009, o modelo de Uppsala é reformulado por Johanson e Vahlne onde é adicionada a confiança e o conhecimento, conforme descreve a figura 2. Nesta nova reformulação é posta em evidência a importância das redes nos negócios internacionais, conhecidas por *network*, e de como estas redes desenvolvem o novo conhecimento. A presença de relacionamentos assiste e reforça à internacionalização, pela partilha de conhecimentos, confiança e compromissos, entre empresários, e assim proporciona a entrada da empresa em novos mercados.

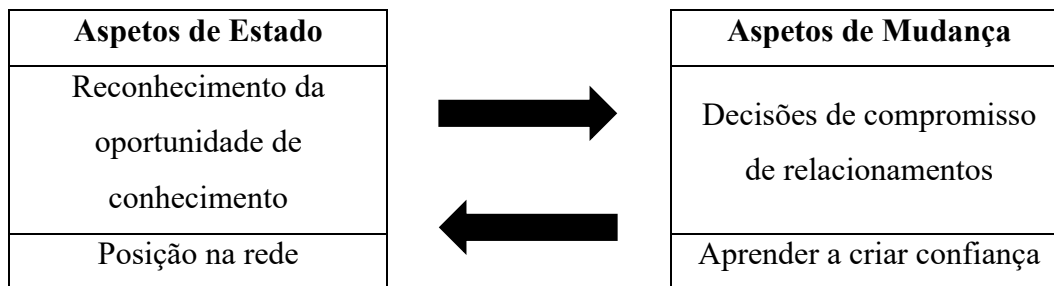


Figura 2. Reformulação do Modelo de Uppsala.

Fonte: Adaptado a Johanson e Vahlne (2009, p.1424).

Por estas razões, os autores definiram as seguintes quatro fases num processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim- Paul, 1999):

- Atividades não regulares de exportação
- Exportação via representantes independentes ou agentes (distribuidores)
- Criação de subsidiárias internacionais de vendas
- Eventual estabelecimento de unidades de produção internacionais

Estas quatro fases definem as etapas pelas quais uma empresa passa no processo da internacionalização. É importante referir que, nem todas as empresas seguem as quatro fases em alguns casos podem saltar algumas por falta de recursos ou conhecimentos.

1.1.2. Born Globals

Até aos anos 90, as empresas multinacionais eram definidas como empresas que começaram no mercado doméstico, e gradualmente, foram transferindo suas atividades para o estrangeiro (Oviatt & McDougall, 1994). Na década de 90, vários autores repararam que algumas empresas tinham tendência a exportar prematuramente, e não de forma gradual. Deste modo, foi criada a teoria das *Born Globals*, inspirada nas *International New Ventures* de Oviatt e McDougall, empresas jovens que atingem o mercado internacional de maneira precoce, por vezes desde sua origem.

Este tipo de empresas já inicia suas atividades com estratégias de internacionalização predefinidas. São principalmente PME, pequenas e médias empresas, que se lançam nos mercados internacionais com meios reduzidos, desde a sua criação. Geralmente, as *Born Globals* são empresas inseridas em setores de tecnologia e *know-how* elevado, onde a inovação esmera, o que lhes dá capacidades altas de sucesso a nível internacional. (Oviatt & McDougall, 1994).

Vários são os estudos que põem em evidência as razões pelas quais uma empresa se internacionaliza, desde o início de suas atividades. A explicação mais comum a esta internacionalização precoce é a globalização (Knight & Cavusgil, 2004). De facto, com este fenómeno, o mundo tornou-se similar em termos de consumos e preferências, o que facilita os negócios entre culturas distintas, que neste caso vão ter preferência para o mesmo tipo de produto.

Uma *Born Global* precisa de ter alguns contactos, chamados “rede”, para poder se internacionalizar (Knight & Liesch, 2016). Criar relações que possam vir a ser vantajosas para o desenvolvimento do negócio, promovendo à empresa alguns recursos e conhecimento.

1.1.3. Teoria das Redes

A Teoria das Redes foi desenvolvida com influências do modelo de Uppsala, criado em 1975 por Johanson e Wiedersheim-Paul, e tal como ele, considera a internacionalização como um processo gradual. Este modelo de Uppsala, já foi referido anteriormente, defende a ideia de que as empresas evoluem no mercado doméstico antes de investirem

no mercado externo. É considerado um dos modelos mais marcantes do comércio internacional, e consiste na importância das relações na vida de uma empresa, e como estas relações influenciam a inserção e a evolução dela, no mercado externo.

Neste caso, as empresas vão partilhando recursos entre si de maneira a criarem relações de interesse, que ajudem ao desenvolvimento dos negócios. Por outro lado, pode também haver interesse em acabar com certos laços menos interessantes, com o intuito de procurar outros vínculos (Johanson & Mattsson, 2015).

Segundo Coviello e Munro (1995, 1997), uma empresa está sempre apoiada, seja por clientes, fornecedores, concorrentes ou distribuidores. Ao desenvolver relações com estes indivíduos, uma empresa nunca se encontra retirada do mercado e vai criando laços vinculados, o que a beneficiará mais tarde. Estes autores defendem também que as relações de rede de que falamos, têm uma influência, positiva ou negativa, sobre a seleção e o modo de entrada num mercado externo. De facto, as *networks* fazem com que as empresas estejam mais informadas e tenham acesso a novos recursos e competências dos parceiros, o que diminuirá os custos e riscos.

Na Teoria das Redes, estas relações podem ser consideradas fracas ou fortes. As relações fracas envolvem pouco esforço e compromisso, ainda que facilitem a entrada em novas redes. Já as relações fortes, mais intensas e duradouras, dão apoio ao longo da vida e são, geralmente, baseadas num ambiente de confiança e compromisso recíprocos (Lorga, 2003).

1.1.4. Motivações e Barreiras da Internacionalização

Para uma empresa, existem riscos elevadíssimos ligados ao processo de internacionalização. De certa forma, estes riscos são compensados por vantagens, a longo termo. Esta parte será consagrada às razões pelas quais uma empresa decide expandir suas atividades para o mercado externo, e algumas das barreiras que podem encontrar durante o processo.

Existem vários fatores que motivam uma empresa a internacionalizar suas atividades. Simões *et al.* (2013, p.27), definiu quatro grupo de fatores principais. O primeiro consiste na “penetração em mercados externos”, onde a empresa poderá explorar novas oportunidades de negócio. O segundo fator, refere-se à “manutenção ou reforço de redes

de relações”, que como o nome diz, as empresas poderão reforçar seus relacionamentos preestabelecidos no mercado doméstico. Em terceiro lugar, o “o acesso a recursos produtivos” aborda o aproveitamento de recursos naturais, exploração mineira por exemplo, e/ou recursos produtivos a custos mais baixos (Simões *et al.*, 2013).

De maneira a esclarecerem os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, Costa e Silva *et al.* (2018) decidiram separá-los por “motivações pró-ativas” e “motivações reativas”. Por um lado, uma motivação pró-ativa acontece como estratégia de crescimento quando o mercado doméstico tende a ser insuficiente para evoluir; e como oportunidade criada num mercado novo. Neste caso, as empresas buscam lucros, vantagens tecnológicas, benefícios fiscais e economias de escala (Czinkota *et al.* 1999). Por outro lado, a motivação reativa é referente a uma internacionalização por arrastamento e aparece devido a imperativos do próprio negócio (Costa e Silva *et al.*, 2018). Por exemplo, para empresas aéreas ou marítimas torna-se imperativa a deslocação de suas atividades para os mercados internacionais (Brito e Lorga, 1999). Este tipo de empresas quer aceder ao mercado externo devido a pressões da concorrência, excesso de capacidade produtiva ou saturação do mercado doméstico (Czinkota *et al.* 1999). Porém, também existem as motivações mistas, que englobam as motivações pró-ativas e as motivações reativas, relativas à existência de proximidades geográficas e/ou culturais (Brito & Lorga, 1999).

Para concluir, percebemos que as motivações que levam uma empresa a iniciar um processo de internacionalização estão, geralmente, ligadas a fatores internos e externos a ela. No entanto, todas as motivações evidenciadas pelos diferentes autores, resultam no fator do crescimento da empresa e de atingirem vantagens competitivas.

Da mesma maneira que existem motivações para a toma da decisão, também existem obstáculos que dificultam a entrada no mercado internacional. Podem influenciar a internacionalização em todas as etapas do processo, quer seja à entrada, como nas etapas mais avançadas.

De acordo com Hollensen (2014, p.66), numa fase inicial do processo de internacionalização, a falta de informações sobre potenciais clientes estrangeiros, sobre a concorrência e sobre as práticas de negócios que devem ser feitas no estrangeiro são as principais barreiras a que uma empresa se depara. O autor dividiu as barreiras à

internacionalização em três grupos: riscos do mercado, riscos comerciais e riscos políticos (Hollensen, 2014, p.66).

Os riscos do mercado são relativos a:

- Distância de mercados comparativos
- Concorrência no mercado externo;
- Diferenças de utilização do produto;
- Diferenças culturais e linguísticas;
- Diferenças nas especificações dos produtos;
- Complexidade nos serviços de transporte.

No que toca aos riscos comerciais, o autor põe em evidência os seguintes:

- Taxas de câmbio;
- Pagamento não garantido;
- Atrasos e/ou danos na expedição e distribuição do produto;
- Dificuldades na obtenção de financiamento.

O autor apresentou um maior número de riscos políticos, seguindo-se apenas alguns deles:

- Restrições do governo estrangeiro;
- Impostos que limitam as oportunidades para os clientes estrangeiros;
- Falta de incentivos fiscais para as empresas exportadoras;
- Taxas estrangeiras elevadas em produtos importados;
- Conflitos civis, revolução e guerras que perturbam os mercados estrangeiros.

De maneira a explicar o tipo de barreiras que possam dificultar o processo, a OCDE (2018), decidiu dividi-las em barreiras internas e externas. As barreiras internas à empresa estão relacionadas com barreiras ligadas à informação; aos recursos humanos; aos produtos e preços; barreiras financeiras; e por fim, barreiras relacionadas com distribuição, logística e promoção no mercado externo. Já as barreiras externas à empresa,

são as seguintes: processuais; governamentais, barreiras relativas aos clientes e concorrentes estrangeiros; ao ambiente de negócios; e finalmente, barreiras tarifárias e não-tarifárias.

Ainda sobre as barreiras associadas a um processo de internacionalização, um estudo feito a empresas portuguesas, declarou que 51% de empresas acham que o principal obstáculo são as barreiras à entrada no país de destino, outros 51% afirma que o processo é dificultado devido à falta de apoio e incentivos governamentais, e 48% votou para o desconhecimento dos mercados internacionais (AICEP & Deloitte, 2012, p.3).

1.2. Estratégias de Internacionalização

Para iniciar um processo de internacionalização, uma empresa tem de efetuar um trabalho de análise a fim de decidir qual a estratégia mais adequada. Fatores como custos e riscos são fundamentais para decidir qual o modo de entrada que se pretende. Segundo Root (1994), estes fatores podem ser fatores externos e fatores internos à empresa, como podemos observar na figura 3.

Os fatores externos à empresa são chamados de fatores de mercado, fatores de produção e fatores ambientais do país de destino (Root, 1994). Em primeiro lugar, em relação ao mercado *target*, a verdade é que o tamanho do país de destino pode influenciar a decisão de como internacionalizar. Uma economia mais pequena, com baixo volume de vendas, é considerada um bom país para exportações, licenciamentos, e acordos contratuais. Já economias com alto volume de vendas, são propensas a subsidiárias ou investimentos numa produção local (Root, 1994). Além disso, tudo o que envolve a produção pode influenciar na decisão do modo de entrada. A qualidade, os custos dos materiais e, até, o estado das infraestruturas do país são colocados em consideração. Um país onde a mão de obra seja mais barata será mais atrativa para a etapa da produção, já o contrário será mais interessante para uma possível exportação (Root, 1994). Para o autor, os últimos fatores externos à empresa são sobre o ambiente do país de destino. Questões políticas, económicas e socioculturais são importantes para a tomada de decisão (Root, 1994). Aqui considera-se tudo o que seja relacionado com regras, regulações, taxas, impostos ou qualquer outro tipo de barreira, no país de destino.

Os fatores internos que influenciam o modo de entrada de uma empresa num mercado externo, podem ser fatores relacionados com os produtos da própria empresa e fatores relacionados ao compromisso de recursos na empresa. Um produto para ser comercializado no estrangeiro precisa de ter características diferenciadas para ter algum valor. A diferenciação do produto é fundamental para o processo. O autor refere que “a grande maioria das exportações dos EUA de manufaturas consiste em produtos altamente diferenciados” (Root, 1994, p.13). Por outro lado, uma empresa que tenha recursos de gestão, tecnologia, marketing e capacidades de produção torna-se uma empresa com mais escolhas em relação ao modo de entrada no país de destino. Uma empresa com menos recursos terá uma escolha mais limitada em termos de modos de entrada (Root, 1994).

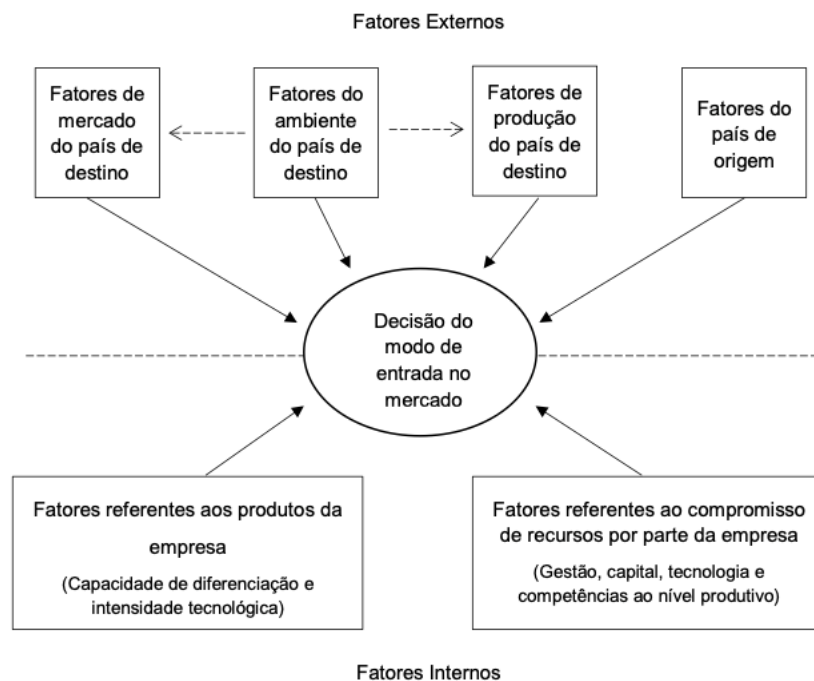


Figura 3. Fatores que influenciam o modo de entrada.

Fonte: Adaptado de Root (1994, p.29).

Depois de analisar quais os fatores, internos e externos, que influenciam uma empresa na escolha do modo de entrada num mercado externo, podemos agora demonstrar quais as estratégias de internacionalização existentes e suas condições. As empresas têm acesso a

vários modos de entrada, tais como, a exportação, licenciamento, franquias, *joint venture* e o investimento direto estrangeiro.

1.2.1. Exportação Direta e Indireta

A exportação é a estratégia de internacionalização mais comum e mais simples a ser utilizada. Trata-se de uma troca comercial de produtos e/ou serviços para o estrangeiro com menos custos e riscos. Segundo Hollensen (2011), as organizações decidem exportar quando não detêm recursos suficientes, tais como capital financeiro ou humano, para outro tipo de internacionalização. O autor dividiu as exportações em três tipos: direta, indireta e cooperativa. No âmbito deste estágio, só analisarei a exportação direta e indireta, pela ordem de relevância.

Numa situação de exportação direta, a empresa vende diretamente os seus produtos aos seus clientes no país de destino, quer sejam outros fabricantes, distribuidores ou por vezes ao consumidor final. Ao ter uma maior implicação, a empresa tem de gerir todo o processo e assim, ganha mais conhecimentos sobre o mercado com o qual está a negociar.

Pelo contrário, numa exportação indireta, a empresa recorre a intermediários, ou empresas de agentes, para comercializar os seus produtos no mercado externo. Neste caso, não há nenhum contacto com o país anfitrião, e não é necessário estar a par das normas do comércio internacional, visto que quem trata do assunto, são os agentes.

1.2.2. Licenciamento

Para além das exportações, uma empresa pode atingir o mercado externo através de acordos contratuais entre as empresas, como por exemplo através de um contrato de licenciamento.

O licenciamento é um acordo contratual, no qual o licenciador concede ao licenciado “o direito de utilizar determinados conhecimentos (know-how) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de royalties” (Simões et al., 2013). Este tipo de contrato é adotado por empresas com poucos meios de investimento, e que queiram internacionalizar rapidamente (Kotabe & Helsen, 2010).

Porém, existem desvantagens associadas ao licenciamento. A dependência da empresa mãe para com o licenciado, que terá de atingir um certo volume de vendas para poder receber as tais *royalties*. Além disso, ao criar um licenciamento estamos possivelmente, a criar um possível concorrente. Todas as informações tecnológicas e comerciais que trocamos com o licenciado, serão informações preciosas, que podem ser utilizadas contra nós (Simões et al., 2013).

1.2.3. Franquia

Uma franquia, mais conhecida como *franchising*, é um acordo contratual semelhante ao licenciamento. Aqui, existe um apoio mais aprofundado da empresa, incluindo organização, marketing e gestão, para além do nome, da marca e da tecnologia.

O franqueador cede ao franqueado a autorização de vender seus produtos e/ou serviços, com um programa de marketing já preestabelecido, e com a certeza de que o franqueador garante uma assistência técnica ao franqueado (Schneider, 2002).

Esta estratégia de internacionalização apareceu, e tem sucesso, por mérito da “uniformização dos gostos e padrões de consumo decorrentes da globalização” (Simões et al., 2013). O facto desta homogeneização dos gostos, as empresas têm mais oportunidades e podem instalar-se em vários países. Pode ser relevante a criação de produtos que se possam adaptar ao mercado local. No entanto, alguns estudos revelam que nos estágios iniciais é preferível começar com os produtos *standard* e, depois adaptar a cada país (Simões et al., 2013).

1.2.4. Joint-Venture

Uma *joint-venture* acontece quando duas ou várias empresas se juntam para criar uma atividade económica em comum. Esta partilha fará com que tanto os benefícios como os riscos sejam partilhados, incluindo os lucros e os prejuízos da mesma (Freire, 1997). Dois parceiros com aptidões complementares, como tecnologia ou gestão, serão mais propensos a encontrar novas oportunidades no mesmo setor em que já se enquadram (Hollensen, 2014, p. 379).

Neste tipo de aliança, as partes devem esclarecer os termos do contrato para não existir qualquer tipo de insatisfação de uma das partes, e resultar em conflito. Isto pode acontecer quando o contrato é feito entre uma multinacional e uma empresa local, mais pequena. É importante colocar os pontos fortes e fracos de cada lado, a fim de encontrar um equilíbrio.

Hollensen (2014) definiu três objetivos principais para a criação de uma *joint-venture* para as empresas. O primeiro objetivo refere-se à entrada em novos mercados. Por exemplo, uma empresa com problemas ligados ao marketing, pode fazer uma *joint-venture* com uma empresa com *skills* de marketing. Assim, está a poupar nesse sentido, o que pode investir no desenvolvimento do produto, por exemplo (último, e como terceiro objetivo, as *joint-ventures* são fundamentais para as empresas desenvolverem produtos tecnológicos, que independentemente, não o poderiam fazer (Hollensen, 2014, p. 382). Como segundo objetivo, o autor pôs em evidência a redução dos custos de produção, ao reunirem capital de forma a obter economias de escala (Hollensen, 2014, p. 382).

1.2.5. Investimento Direto Estrangeiro

Esta última estratégia de internacionalização, ou modo de entrada, é conhecida por ser a mais arriscada por envolver mais custos e maior envolvimento por parte da empresa. O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é o “investimento em que uma entidade residente numa determinada economia realiza com o objetivo de controlar ou influenciar a gestão de uma empresa residente noutra economia” (BPstat, 2019).

As empresas adquirem instalações de produção ou de montagem no país estrangeiro, comprando uma empresa local, tornando-se acionista ou construindo de novo. A vantagem é relacionada com mão-de-obra mais barata e incentivos do Estado para investirem no país, que, em contrapartida, participam à criação de empregos no país de destino. A desvantagem principal do investimento direto estrangeiro é um risco elevadíssimo para a empresa, consequência de um maior investimento (Kotler, 2000).

Segundo Simões *et al.* (2013), as empresas de serviços, desde “cadeiras hoteleiras, às empresas de software, passando pelos serviços financeiros e projetistas de construção civil” são mais propícias ao investimento direto estrangeiro devido à necessidade de

estarem mais perto dos clientes. Desta forma, podem interagir e conhecer os clientes de maneira a atingirem a sua satisfação.

Neste seguimento, foram definidas quatro razões que levam as empresas a investirem no estrangeiro, nomeadamente, a procura de Mercados, a procura de Recursos, a procura de Ativos Estratégicos e a procura de Eficiência. Em primeiro lugar, a chamada “Procura de Mercados”, sendo eles novos ou países onde já exportamos e temos um certo conhecimento. A escolha do mercado dependerá das preferências do consumidor, e da potencialidade de crescimento daquele mercado. Em segundo lugar, “Procura de Recursos”, ou seja, o acesso a um mercado onde seus recursos possam ser interessantes para a empresa, tais como: as matérias-primas, os custos salariais, e a qualidade dos trabalhadores locais. A “Procura de Ativos Estratégicos” refere-se a tecnologia e inovação, mão-de-obra qualificada e a qualidade das infraestruturas, importantes para aumentar a sua vantagem competitiva. Por último, a “Procura de Eficiência” aborda os custos das matérias-primas, dos transportes e comunicação, que serão benéficos para melhorar a eficácia, ou neste caso eficiência, da empresa (Dunning, 2004).

1.3. Estratégias de Marketing Internacional

Num mundo globalizado, as empresas têm de encontrar soluções para evoluírem “*de mãos dadas*” com a sociedade. As ferramentas de gestão, como estratégias de marketing e comunicação têm se tornado fundamentais para o desenvolvimento da empresa, quer nacional como internacionalmente. Neste segmento, é importante fazer uma análise do que é o marketing internacional, o plano de marketing, o marketing *mix* e o dilema da standardização vs adaptação e como estas ferramentas podem ajudar uma empresa no seu processo de internacionalização.

De maneira a entender o marketing internacional, começemos por definir o marketing por si só. Segundo Lima *et al* (2015), o marketing consiste em “desenvolver produtos ou serviços que atendam às necessidades e aos desejos dos consumidores de uma forma lucrativa para o acionista e de acordo com a legislação e a ética”. As estratégias de marketing têm a capacidade de “formarem uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios” (Kotler & Keller, 2012), ao proporem uma solução a um problema existente. Estes autores afirmam que “o sucesso financeiro de uma empresa depende das habilidades e do sucesso das ações do departamento de marketing”

(Kotler & Keller, 2012), ainda que por vezes seja desvalorizado nos outros departamentos. A *American Marketing Association* (AMA), define o marketing como a “atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade no geral”.

1.3.1. Marketing Internacional

Com a globalização, as empresas tiveram de adaptar o marketing ao mercado global. Foi assim criado o conceito de marketing internacional. Este novo conceito é definido como o marketing, onde as empresas desenvolvem soluções e aproveitam oportunidades, não só no mercado doméstico, mas sobretudo no mercado estrangeiro.

Cateora *et al.* (2010, p.10), afirmam que o marketing internacional é o resultado do “desempenho de atividades comerciais destinadas a planejar, dar um preço, promover e direcionar o fluxo de bens e serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de um país, com fins lucrativos”. Para eles, a diferença principal entre os dois conceitos, seria que no caso internacional, as atividades de marketing acontecem em mais do que um país (Cateora *et al.*, 2010, p.10).

Segundo Hollensen (2014, p.21), o marketing internacional é o “compromisso da empresa em coordenar suas atividades de marketing fora das fronteiras nacionais, com o objetivo de encontrar e satisfazer as necessidades dos clientes internacionais, melhor do que a concorrência”. Para o autor, a empresa tem de desenvolver uma estratégia de marketing internacional, tendo em conta as similitudes e as diferenças entre mercados; tem de explorar seus conhecimentos internos e aprender a adaptá-los a nível mundial; e transferir seus conhecimentos e boas práticas, de um dos seus mercados, para os mercados internacionais (Hollensen, 2014, p.21).

O marketing internacional requer um envolvimento mais acentuado das empresas, devido à diferenciação entre consumidores globais, em comparação com o mercado doméstico. De facto, os produtos e serviços, podem diferir de país para país, com culturas completamente distintas. É então oportuno, um conhecimento mais aprofundado do contexto ambiental (Costa e Silva *et al.*, 2018).

1.3.2. Plano de marketing

Um plano de marketing consiste em delinear as estratégias que a empresa deve seguir, para um bom funcionamento e evolução das atividades de marketing. Estas atividades de marketing são fundamentais para o sucesso da empresa.

McDonald (1999) explica o que é um plano de marketing da seguinte maneira: “uma sequência lógica de determinantes que levam à definição de objetivos de marketing e à formulação de planos para os alcançar”. Nesse mesmo ano, Kotler e Armstrong (1999), apresentaram as suas próprias determinantes para um plano de marketing: Análise Diagnóstica; Análise SWOT; Definição dos Objetivos de Marketing; Definição da Estratégia de Marketing; Formulação do Marketing-Mix; Plano de Ação; Controle; Atualização.

Segundo Kotler (2000), esta ferramenta pode ser definida como sendo “uma atividade de gestão que envolve objetivos, habilidades e recursos da empresa para o aproveitamento das oportunidades num mercado em contínua mudança”.

O plano de marketing terá como principal objetivo, definir onde e como os recursos serão utilizados para responder às necessidades dos clientes, e desta forma, atingir uma vantagem competitiva relativamente à concorrência (Wood, 2010).

Em 2008, McDonald (2008, p.39), reformulou os seus pensamentos e apresentou a sua proposta de um plano de marketing:

- Missão
- Resumo Financeiro
- Visão geral do mercado
- Análise SWOT
- Pressupostos
- Objetivos e estratégias de marketing
- Previsão e orçamento para 3 anos.

1.3.3. O marketing *mix*

Com a intenção de responder ao mercado-alvo, uma empresa deve reunir ferramentas de marketing para atrair a curiosidade pelo seu produto (Kotler e Armstrong, 2010). Posto isto, será analisada a teoria dos 4 P's do marketing, uma estratégia de marketing criada por Jerome McCarthy, em 1960, e desenvolvida por Philip Kotler. A influência de Kotler neste assunto é tanta, que Kotler é considerado, o criador da teoria.

Os quatro elementos estudados com a teoria dos “4 P's” do *mix* do marketing, são: o produto, o preço, a promoção (ou publicidade) e a distribuição.

O *p* de “produto”, refere-se a tudo o que possa estar envolvido com o produto, que o fará satisfazer as necessidades dos consumidores. Elementos como a qualidade do produto, suas características, físicas ou não, a sua conceção ou serviços associados são consideráveis.

O *p* de “preço”, consiste em escolher uma estratégia de preços adequada, que seja competitiva em relação aos concorrentes. Também são consideradas políticas de descontos, prazos de pagamentos ou até, condições de financiamento (Kotler, 2013).

O *p* de “promoção”, envolve todo o tipo de publicidade que uma empresa decide fazer para divulgar seu produto, ou serviço. Este tipo de propaganda acontece através de slogans, catálogos de produtos, site, feiras de exposição, relações-públicas, e muito mais.

O último *p*, descreve a maneira pela qual o produto chega ao consumidor, ou seja, a distribuição do mesmo. Neste caso têm de ser tomadas decisões sobre canais de distribuição, pontos de venda, transporte, e mais recentemente o *e-commerce*.

Estes quatro elementos, desenvolvidos por Kotler, têm se tornado indispensáveis para a criação da imagem de marca de uma empresa, e a maneira como querem ser percetivos pelo mercado-alvo. São considerados os quatro pilares do marketing *mix*.

1.3.4. Estandarização vs. Adaptação

Num mundo globalizado onde existem países tão semelhantes quanto distintos, uma empresa tem de decidir qual a estratégia de marketing que deve seguir. A decisão pende

entre estandardizar a sua oferta para todos os países, ou proceder a uma adaptação para cada país ou região. Os estudos mais recentes de estandardização e adaptação incluem os quatro elementos do *mix* de marketing, nomeadamente o produto, o preço, a promoção (ou publicidade) e a distribuição.

A estandardização, ou padronização, pode ser definida como o uso da “mesma gama de produtos, os mesmos preços, estratégias promocionais e de localização” (Grupta & Randhawa, 2008). Os defensores da estandardização acreditam que a homogeneização dos gostos num mundo onde os países se vão influenciando, consequência da evolução das comunicações e da tecnologia (Levitt, 1983), resulta numa união de culturas que facilita a estandardização dos produtos. Esta homogeneização permite às empresas venderem produtos estandardizados, sem haver a necessidade de os adaptarem a cada país. Seguir uma estratégia de marketing estandardizada pode ser benéfica para a consistência com os clientes e requer custos mais baixos (Levitt, 1983). O autor defende que, para alcançar sucesso a longo prazo, as empresas devem se concentrar no que “todos querem” (Levitt, 1983).

Por outro lado, a adaptação refere-se a uma alteração de vários aspetos do produto ou serviço, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores dos mercados internacionais (Chung, 2009). Os crentes da adaptação acreditam que a customização do produto é fundamental para a entrada num mercado estrangeiro. Czinkota e Ronkainen (1998), afirmam que ao entrar num mercado externo, deve-se ter em atenção todos os fatores e restrições locais, como a língua, o clima, a raça, educação, gostos, leis diferentes, culturas e sociedades. Para além destes fatores, Vrontis e Thrassou (2007) deram ênfase ao plano de marketing. De facto, os autores defendem que se torna importante a modificação da estratégia de marketing da empresa, para responder aos gostos, necessidades e requisitos locais, que podem ser diferentes dos domésticos.

Segundo Viana e Hortinha (2005, p.293-294), existem diversos fatores que favorecem a estandardização e a adaptação.

O primeiro conceito tem vantagens, tais como, a redução de custos, economias de escala ao nível da produção, desenvolvimento de produtos e marketing e facilita a atuação da empresa numa ótica de exportação. Os autores apontam para a facilidade de gestão de uma empresa com uma estratégia de estandardização, em termos de organização e controlo.

Os benefícios do conceito de adaptação, estão relacionados com as condições de utilização do produto em cada país, a influência dos governos, o comportamento histórico da empresa, e as características dos consumidores. Para os autores, a não adaptação do produto às particularidades locais, resulta numa perda de flexibilidade do marketing nos mercados internacionais.

Este relatório de estágio tem como principal objetivo analisar a preparação de entrada no mercado francês realizada pela Arsopi-Thermal. Nesse sentido, pretendia-se obter resposta à seguinte questão de investigação: como é que a Arsopi-Thermal preparou a sua entrada para o mercado francês?

Na primeira parte procedeu-se à revisão de literatura, sobre os conceitos chave do trabalho, através de uma pesquisa bibliográfica aprofundada, em material já elaborado, como livros ou artigos científicos de diversos autores.

Atendendo aos objetivos definidos, e no sentido de obter respostas para a questão de investigação, o desenvolvimento do estudo seguiu uma abordagem metodológica, de natureza qualitativa, usando como estratégia de investigação o estudo de caso. Denzin e Lincoln (2006) definem a pesquisa qualitativa como “uma abordagem interpretativa do mundo”, onde o estudo é realizado em contextos naturais. No que se refere ao estudo de caso, Yin (2005) afirma: “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e por que’, quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Por seu lado, Gil (2007), define o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos, nomeadamente, sobre um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenómeno. Deste modo, procurou-se compreender e explicar o objeto de estudo considerando o seu contexto histórico, tecnológico, socioeconómico e cultural.

Como síntese de alguns autores, Ventura (2007) apresentou as seguintes vantagens na utilização de um estudo de caso: “estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planeamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles”.

Para além das vantagens, o estudo de caso contém algumas preocupações. Segundo Yin (2009), o principal problema será a falta de rigor, ao não seguir procedimentos sistemáticos e permitir evidências equivocadas. A segunda desvantagem, tem a ver com a pouca informação científica que um estudo de caso possui, por se basear em apenas um caso, ao contrário de factos científicos, que são fundamentados por vários estudos. O terceiro inconveniente refere-se ao facto de um estudo de caso demorar muito a ser contruído, e resulta em documentos demasiado extensos.

Neste caso, o estudo de caso será baseado numa observação participante, em que o investigador participa nos acontecimentos a serem estudados, e não se define como observador passivo (Yin, 2005).

O propósito deste relatório é exploratório, assim como descritivo, devido à sua possível contribuição no tema da internacionalização de uma empresa, e por descrever rigorosamente o fenómeno que se pretende estudar. Como afirma Gil (2002), uma pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Para o autor, este tipo de pesquisa tem por costume ser em forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Uma pesquisa descritiva refere-se “à descrição das características de determinada população ou fenómeno” (Gil, 2002), podendo acontecer através da “observação sistemática” (Gil, 2002). Neste caso, o presente relatório de estágio será baseado numa pesquisa exploratória e descritiva, por se tratar de uma análise e uma descrição da preparação para a entrada no mercado francês, no âmbito do estágio na Arsopi-Thermal.

3.1 Histórico da empresa

A Arsopi-Thermal é uma empresa que fabrica permutadores de calor de placas. Foi constituída em 1989, na cidade de Vale de Cambra, no distrito de Aveiro. Nasceu da empresa mãe, o Grupo Arsopi, tornando-se independente em 1992.



Figura 4. A Arsopi-Thermal, Vale de Cambra.

Fonte: www.arsopi-thermal.pt

A Arsopi fabrica produtos onde são aplicados os permutadores de calor, e decidiu investir numa fábrica de raiz, para evitar a dependência com fornecedores. Desta forma, a Arsopi será sempre o principal cliente da Arsopi-Thermal.

O antigo fornecedor de permutadores de calor de placas da Arsopi, Hisaka Works, é um fabricante japonês deste tipo de produto, conhecido como o pioneiro. A estratégia da Arsopi-Thermal foi desenvolver uma cooperação com a Hisaka Works, que a vai mantendo informada sobre a atualização constante dos produtos, e lhe transmite um apoio tecnológico, para que se mantenha na vanguarda da tecnologia. Este tipo de parceria ajudou a empresa na melhora da qualidade fabrico e funcionamento do produto, o que lhe proporcionou um lugar de destaque, no mercado nacional e internacional.

Para além de fabricar os produtos, a Arsopi-Thermal apostou num departamento de Assistência Técnica, que assegura o serviço pós-venda. As intervenções podem acontecer na própria empresa ou nas instalações do cliente, dependendo do problema.

A equipa é composta por 59 colaboradores, distribuídos por departamentos, tais como: comercial, marketing e desenvolvimento de negócios, financeiro, qualidade, operações e engenharia (Figura 5). Dois destes colaboradores encontram-se no mercado espanhol.



Figura 5. Organograma da empresa sem os colaboradores.

Fonte: Arsopi-Thermal.

3.2 Produtos e segmentos

De maneira a entender este relatório de estágio, é importante perceber o que é este produto, chamado Permutador de Calor de placas (Figura 6).

Um permutador de calor de placas (PHE) é composto por um conjunto de placas de metal corrugadas, com quatro furos para a passagem dos dois fluidos. Os fluidos vão penetrar as placas de maneira a acontecer uma troca de calor, entre eles. As placas são colocadas entre a estrutura, e tanto a quantidade de placas como o seu tamanho, vão depender de caso para caso, assim como da necessidade do cliente.



Figura 6. Permutador de calor de placas.

Fonte: www.arsopi-thermal.pt

A placa de transferência de calor (Figura 7) é semelhante a uma folha de metal resistente à corrosão, com matérias como aço inoxidável ou titânio. A superfície é corrugada com vários padrões, o que aumenta a turbulência dos fluidos, e conseqüentemente, atinge um elevado coeficiente de transferência de calor. A Arsopi-Thermal contém dois padrões especiais, para responder as especificidades do cliente: Padrão Espinha de Peixe; e Padrão Tábua de Lavar.

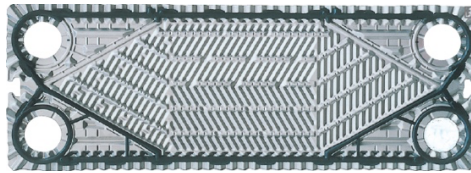


Figura 7. Exemplo de uma placa de transferência de calor.

Fonte: Arsopi-Thermal.

Com a missão de superar as expectativas dos clientes, a empresa fabrica todo o tipo de permutadores de calor de placas, nomeadamente:

- Permutador de calor de placas e juntas
- Permutador de calor de placas soldadas (unicamente na Península Ibérica)
- Permutador de calor de placas semi-soldadas
- Permutador de calor de placas brasadas

Estes produtos são aplicados a segmentos, tais como:

- Indústria Geral;
- AVAC – aquecimento, ventilação e ar condicionado;
- Alimentar e bebidas;
- Indústria Química;
- Marinha;
- EPC.

O segmento da indústria geral refere-se a aplicações como: papel, siderurgia, automóvel, energia, ácidos gordos e óleo vegetal, contribuindo para o ambiente a energias renováveis.

O AVAC – aquecimento e ar condicionado - tem sido a aplicação mais comum, desencadeada pelas preocupações ambientais recentes. Existe uma elevada procura de alternativas económicas e ecológicas, em sistemas de ar condicionado, painéis solares e controlos de temperatura de água. Este tipo de produto é procurado por hospitais, hotéis, piscinas, spas, centros comerciais, edifícios residenciais ou, até escritórios.

As aplicações em produtos alimentares ou de bebidas requerem um alto cuidado, devido a exigências com a frescura e qualidade. Torna-se importante manter as componentes naturais, as cores, os sabores e os valores nutricionais dos alimentos. A Arsopi-Thermal disponibiliza equipamentos para as diferentes etapas de produção, como a pasteurização, o aquecimento e o arrefecimento do alimento, ou da bebida.

A indústria química refere-se a processos muito complexos, como o arrefecimento, a condensação, o aquecimento, a evaporação e a separação. Neste caso, são necessárias placas e juntas mais robustas para aplicações mais exigentes. Alguns exemplos de aplicações são: agroquímicos e fertilizantes, petroquímica, polímeros e plásticos, química fina e farmacêutica.

O setor da marinha também é aplicável aos permutadores de calor de placas, que são fornecidos para navios de transporte e navios FPSO, onde são armazenados o petróleo e o gás natural. Também são aplicados a refrigeradores de óleo de rolamentos e refrigeradores de água de refrigeração em circuito fechado através de água do mar.






Por último, a Arsopi-Thermal fornece equipamentos para grandes empresas de engenharia, especialistas em processos de tecnologia e de consultoria de engenharia.

A organização segue uma estratégia de adaptação ao produto. Tal como foi referido na revisão de literatura, página 21, Chung (2009) defende que adaptar o seu produto às necessidades dos consumidores dos mercados internacionais, alterando-o. Neste caso, cada setor de aplicação contém os seus produtos associados, dependendo do tamanho e do material, tanto da estrutura como das placas. Os fluidos e a temperatura dos mesmos também são fatores que influenciam a adaptação do produto, e mudam consoante a necessidade do cliente. A empresa também pode adaptar o produto com uma cor escolhida

pelo cliente com custos adicionais, ainda que seja raro. No geral, a estrutura do PHE é azul.

3.3 Concorrência

O setor dos PHE no mercado francês é relativamente vasto, o que resulta numa concorrência considerável. No seguinte quadro apresentamos alguns exemplos de concorrentes implantados no mercado francês, tendo em consideração o objeto de estudo deste relatório.

NOME	LOGOTIPO	CARACTERÍSTICAS
ALFA-LAVAL		Líder mundial de permutadores de calor. Produz todo o tipo de PHE.
API HEAT TRANSFER		Fabricante alemão de PHE. Os equipamentos são fabricados na Alemanha, China, Inglaterra e EUA.
BARRIQUAND TECHNOLOGIES TERMIQUES		Empresa francesa com uma gama de produtos limitada, que pertence ao grupo SPFI.
SONDEX		A Danfoss especializada em condicionamento de ar, aquecimento, controles industriais e gestão de água. Recentemente adquiriu a Sondex para se especializar em PHE.
KELVION		Empresa alemã especializada na transferência de calor, com um lugar considerável no mercado francês.

TRANTER		Fabricante americano de PHE.
MERSEN		Grupo internacional francês.
SWEP		Empresa especializada em PHE de placas brasadas. Pertence ao grupo americano Dover, um grande fabricante de produtos industriais.
CIPRIANI		Primeiro fabricante italiano de PHE. Pertence ao grupo SPFI desde 2019.
SPXFLOW		Soluções térmicas, incluindo PHE.

Tabela 1. Principais concorrentes da Arsopi-Thermal no mercado francês.

Fonte: Arsopi-Thermal.

3.4 A Fábrica

A Arsopi-Thermal tem os conhecimentos, a tecnologia e as capacidades para cada etapa do processo de fabricação, desde a matéria-prima até ao produto final, a fim de responder a todas as especificações e exigências dos clientes. A estrutura do produto e as placas de transferência de calor são produzidas na fábrica. As juntas, os tirantes de aperto, e outros componentes, são adquiridos a fornecedores.

É importante referir que a Arsopi-Thermal adapta seus produtos às necessidades do cliente. Isto significa que não há produção de série, e que cada componente é fabricada separadamente, e assemblada no final, durante a montagem. Este processo faz com que, cada produto, seja conforme ao fluido, as temperaturas e ao tamanho necessário, havendo uma adaptação ao produto.

A produção está dividida em três zonas de elaboração do produto:

1. Produção das placas de transferência de calor;
2. Produção das placas fixas/móveis e outros componentes;

3. Montagem.

Na figura 8, podemos analisar o processo de produção da empresa mais detalhadamente.

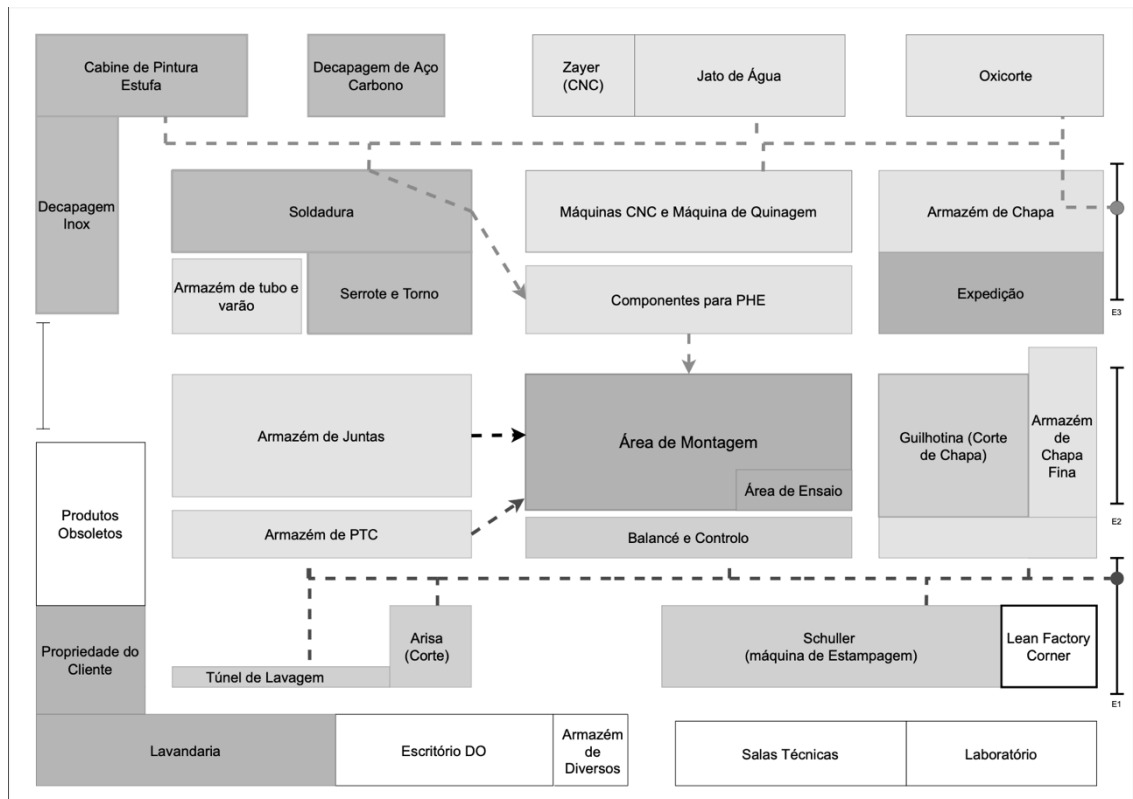


Figura 8. Chão da fábrica da Arsopi-Thermal.

Fonte: Arsopi-Thermal.

3.5 Presença internacional

O mercado global não é desconhecido à empresa. Iniciaram a experiência pela exportação com destino a diversos países no mundo, com destaque para o mercado europeu e o asiático, devido à parceria com a Hisaka Works.

Após anos de experiência com o mundo internacional, a Arsopi-Thermal decidiu implantar-se na Espanha. Iniciaram suas atividades de vendas diretas, com a contratação de dois agentes comerciais, presentes em Espanha. São dois colaboradores que tiveram uma formação na empresa, em Portugal, e que para além de competências de vendas, têm conhecimentos sobre o mercado de permutadores de calor de placas da Espanha.

A experiência que resultou da internacionalização na Espanha serviu de bagagem para a próxima expansão: o mercado francês.

As motivações foram principalmente: a proximidade geográfica entre Portugal e França; o facto da França ser um dos países mais desenvolvidos da Europa ao ser a segunda maior economia europeia; e pela alta dimensão do mercado de permutadores de calor de placas. Além disso, a França é um país com muitas indústrias onde este tipo de produto, poderá ser interessante, e assim, se tornarem potenciais clientes da Arsopi-Thermal. Por fim, a presença da comunidade portuguesa em França desde muitos anos, resultou numa boa perceção dos portugueses, que poderá ser vantajoso para a Arsopi-Thermal. Assim como foi referido na revisão de literatura, na página 10, estas motivações são mistas, relativas à proximidade geográfica e/ou cultural, defendidas por Brito & Lorga (1999).

A principal barreira deste processo, foi a falta de conhecimento do mercado e da cultura francesa, incluindo a língua. Esta barreira foi posta em evidência por vários autores, incluindo Hollensen (2014), tal como já foi citado na revisão de literatura deste relatório, na página 11. Também era importante perceber como negociar com um povo considerado frio e conservador. Para resolver este problema cultural, a empresa contratou um colaborador fluente em francês, e a estagiária deste relatório, que pode dar a sua ajuda durante os cinco meses do estágio.

3.6 O mercado francês

Tal como Portugal, a França faz parte da União Europeia. Desta forma, integra a União Aduaneira que facilita a livre circulação de bens entre Estados-membros. Também pertence ao Mercado Único de 1993, que se define como um espaço sem fronteiras que assegura a livre circulação de bens, serviços, capitais e pessoas no território comunitário.

Neste sentido, as regulamentações são semelhantes às portuguesas, ainda que um empresário português tenha de ter atenção a fiscalidade. Fatores como impostos podem ser diferentes do mercado português.

Em termos geográficos, a França tem uma superfície de 544 435km². Está dividida em 13 regiões, sendo Paris a sua capital. O país faz fronteira com a Bélgica, o Luxemburgo, a Alemanha, a Suíça, a Itália, o Mónaco, Andorra e a Espanha. A nível marítimo, possui as seguintes quatro frentes: o mar do Norte, o canal da Mancha, o Oceano Atlântico e o Mar

Mediterrâneo. É um dos países da Europa com melhores infraestruturas, incluindo boa qualidade das estradas, linhas ferroviárias e TGV, e dos maiores aeroportos.



Figura 9. Mapa das regiões francesas.

Fonte: www.regions-departements-france.fr

Demografia	
População	67,8 milhões de habitantes.
Capital	Paris: 12 milhões de habitantes = 18 % da população francesa.
Esperança de vida em 2022	Mulheres: 85,4%. Homens: 79,3%.
Previsão para 2070	68,1 milhões de habitantes. Com 29% de pessoas com mais de 65 anos.

Tabela 2: Demografia da França.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da INSEE (2022).

Economia	
PIB (2022)	2,971 mil milhões de dólares. Sétima economia mundial. Segunda economia europeia.
PIB <i>per capita</i> (2022)	45 407 de dólares.
Inflação (2022)	5,6%.
Taxa de desemprego (2022)	7,4%.
Principal atividade	Setor dos serviços (turismo): 71% do PIB (2020).
Outras atividades importantes	Setor agrícola. Indústria aeronáutica. Indústria automóvel. Artigos de luxo.
Características	Nona posição enquanto exportadora e sétima posição como importadora, a nível mundial

Tabela 3: Economia francesa.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da AICEP (2022).

Principais fornecedores (2021)	
Alemanha	16,8%
Bélgica	10,7%
Países Baixos	8,9%
Itália	8,3%
Espanha	7,8%

Tabela 4: Principais fornecedores da França.

Fonte: AICEP. Elaboração própria com base nos dados da AICEP (2021)..

Principais clientes (2021)	
Alemanha	14%
Itália	7,9%
Bélgica	7,6%
Espanha	7,4%
EUA	7%

Tabela 5: Principais clientes da França.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da AICEP (2021).

Estas informações descrevem a França como mercado, em termos de dimensão, economia, geografia e destacam os seus principais fornecedores e clientes. Este tipo de informação é considerado importante para uma empresa decidir se quer, ou não, entrar no mercado francês.

No caso da Arsopi-Thermal, o mercado francês torna-se importante pela sua proximidade geográfica e por fazer fronteira com vários países, que se poderão tornar potenciais futuros clientes. A nível geográfico, também demos relevância às infraestruturas do país, pela sua vasta oferta e qualidade, que será indispensável para a troca de mercadorias.

Para além disso, o facto da França pertencer à União Europeia, facilita muitas tarefas burocráticas, proporcionando negócios entre os países-membros, sem fronteiras. De notar que, tem de ter em atenção informações de fiscalidade e imposto sobre o produto, que pode variar de país para país.

Para finalizar, a França é um dos maiores países da Europa, em termos de território, população e riqueza. Em termos de PIB é considerada a segunda maior economia europeia. Tem com ela, grandes fornecedores e clientes que poderão ser interessantes para a empresa, no futuro. Estes fatores incentivam as empresas a apostarem num país com uma larga oferta e procura, em grande dimensão.

4.1 Objetivos do estágio

No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, este estágio curricular teve a duração de 600h, entre o dia 11 de Janeiro e o dia 20 de Maio. Durante aproximadamente cinco meses, o trabalho foi supervisionado pelo Dr. Nuno Ferreira, diretor do departamento de Marketing e Desenvolvimento de Negócios da Arsopi-Thermal, no qual a estagiária foi inserida. O seu objetivo principal é ganhar experiência profissional na área do curso, e acima de tudo, poder aplicar os conhecimentos e competências adquiridas nas unidades curriculares durante o mestrado.

Numa fase de expansão comercial e internacionalização aceleradas, a Arsopi-Thermal decidiu iniciar um processo de internacionalização para o mercado francês. Os principais objetivos do estágio curricular estão interligados com esta decisão, devido ao facto da estagiária ser bilingue em francês e a suas aptidões académicas. Posto isto, as funções da estagiária estiveram sempre relacionadas com a preparação de entrada no mercado francês, assim como estratégias de marketing.

No início do estágio, em conjunto com o seu supervisor, Dr. Nuno Ferreira, foi construído um plano de estágio, onde foram colocados alguns dos temas em que a estagiária iria participar:

- Estudar o mercado francês ajudando com o plano de marketing;
- Estudar qual o tipo de empresa mais adequado;
- Preparar a entrada: traduções do site, catálogos, prospeção de mercado, pesquisa de feiras internacionais...

Este plano de estágio foi meramente representativo, e no decorrer do estágio, outras tarefas foram aparecendo, e realizadas com toda a dedicação. Cada tarefa será devidamente descrita neste capítulo, e onde servirão de guia à preparação de entrada num novo mercado. É importante referir “preparação”, porque no final do estágio, a internacionalização ainda se estava a preparar.

4.2 Tarefas realizadas

4.2.1 Traduções

Depois da decisão sobre o mercado-alvo estar tomada, é necessário preparar a empresa para a entrada. Para isso, e sabendo que a França é um país onde o inglês não é prioridade, era imprescindível a adaptação do site e dos catálogos.

Assim sendo, a primeira tarefa concedida, foi a tradução do site da Arsopi-Thermal, e dos catálogos para a língua francesa. As traduções foram realizadas, sobretudo, através das capacidades linguísticas da estagiária, e com o apoio do Reverso, em caso de dúvidas ou palavras mais técnicas.

Os diferentes documentos que foram traduzidos foram os seguintes:

- O site;
- O catálogo geral;
- O catálogo químico;
- O catálogo *after-sales* (pós-venda);
- O catálogo alimentar;
- Fichas técnicas de informação de cada produto;
- Algumas publicações do LinkedIn.

Estes documentos estão disponíveis em português e inglês, e alguns em espanhol.

Para além destas traduções, sempre que era necessário ajudar um colega com algum email ou telefonema, em francês, a estagiária ajudava com todo o gosto.

4.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é conhecida como uma ferramenta de gestão e planeamento estratégico, capaz de analisar as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*), no ambiente interno e externo da empresa. As forças são os pontos fortes da empresa ou produto(s) em relação aos principais concorrentes. As fraquezas, os pontos fracos da própria empresa ou produto(s), que podem prejudicar a capacidade de chegar à meta (Hofrichter, 2017). As oportunidades

referem-se aos aspetos positivos da envolvente com impacto significativo no negócio. E por último, as ameaças são os aspetos negativos, externos à empresa, que podem pôr em risco a missão da organização (Hofrichter, 2017).

No início do estágio, o departamento de Marketing e Desenvolvimento de Negócios decidiu convidar todos os diretores comerciais da empresa a uma reunião, no dia 9 de Fevereiro de 2022, para que, em conjunto, fosse construída a análise SWOT da Arsopi-Thermal, no mercado francês. Esta ferramenta de gestão será imprescindível para o plano de marketing, e só poderia ser realizada com todos os membros incluídos no processo de internacionalização, graças a suas experiências e conhecimentos, tanto da empresa como da França.

Definir os pontos fortes e os pontos fracos da Arsopi-Thermal, permitiu a criação de estratégias para o aproveitamento de novas oportunidades e a prevenção de potenciais ameaças (Figura 10). Oportunidades e ameaças possíveis de acontecer durante a internacionalização para o mercado francês.



Figura 10. Análise SWOT da Arsopi-Thermal para o mercado francês.

Fonte: Elaboração própria com base em documentação da Arsopi-Thermal (Fevereiro, 2022).

4.2.3 Análise PESTEL

Numa visão de crescimento, o departamento de Marketing tinha como objetivo para 2022, a realização de um plano de marketing para a entrada no mercado francês. Este documento foi realizado pelo diretor do departamento, com algum apoio por parte da estagiária.

No plano de marketing, era necessária a presença de uma análise dos fatores externos à empresa, no mercado francês. Para esta apresentação do país, a estagiária teve a tarefa de construir uma análise PESTEL, a partir de um documento que lhe foi cedido, resumindo-o.

Esta análise vem aprofundar a análise SWOT, com uma avaliação aprofundada dos fatores externos à empresa. Neste caso os fatores a estudar, sobre o mercado francês, são os seguintes: políticos (P), económicos (E), socioculturais (S), tecnológicos (T), ambientais (E) e legais (L).

P	E	S	T	E	L
-Políticas governamentais	-Crescimento económico	-Crescimento populacional	-Mudanças tecnológicas	-Clima e mudanças climáticas	-Leis da concorrência
-Políticas tributárias	-Taxas de juros e de inflação	-Distribuição da população	-Nível de inovação	-Localização geográfica	-Leis trabalhistas
-Instabilidade política	-Renda dos consumidores	-Distribuição de faixas etárias.	-Pesquisa e desenvolvimento	-Políticas climáticas	-Leis de proteção ao consumidor
-Política comercial	-Taxa de desemprego	-Estilos de vida	-Canais de comunicação	-Níveis de poluição	-Normas de tributação
-Princípios políticos adotados	-Taxas de câmbio	-Cultura de consumo	-Tecnologias internacionais	-Sustentabilidade	-Normas específicas do setor

Figura 11. Exemplo de uma análise PESTEL.

Fonte: <https://www.dicionariofinanceiro.com/analise-pest/>

De seguida, serão expostos alguns fatores relativos ao mercado francês, como forma de exemplificação.

Fatores políticos:

- República democrática com um sistema semipresidencial de governo;
- Estratégia antiterrorista das mais eficazes da europa: o terrorismo e a xenofobia continuam a ser um problema;

- Classificação de 87.68% em termos de voz, incluindo a liberdade de expressão e liberdade das redes de comunicação;
- Movimento dos Coletes Amarelos: movimento populista contra o alto custo de vida, o aumento dos preços dos combustíveis e a alta carga tributária sobre a classe operária;
- Perspetivas futuras: luta contra a xenofobia e o racismo, que estão a crescer consideravelmente, num país defensor da liberdade, igualdade e fraternidade;
- Futuros riscos: os ataques terroristas são executados em nome do Estado Islâmico, o que provoca ainda mais xenofobia;
- Classificação de 88.94% em termos de controlo da corrupção.

Fatores económicos:

- Uma das maiores economias europeias;
- Setor bancário: aumento das dívidas familiares e dos preços das casas é um risco para a economia;
- A alta taxa de desemprego é um problema proeminente;
- Infraestruturas: é uma vantagem sendo das melhores do território europeu: bons serviços ferroviários, qualidade das estradas, portos marítimos...;
- As empresas francesas têm participado menos nas exportações devido à queda dos preços;
- Perspetivas futuras: apoio ao setor espacial, investimento direto do governo, subsídios, empréstimos e garantias;
- Futuros riscos: dívidas das famílias elevadas;
- Ênfase aos setores industriais: produtos químicos e petroquímicos, automóveis, metalurgia, telecomunicações e eletrónica, e aeronaves;
- Redução do IDE em 2020.

Fatores Socioculturais:

- Uma das economias com mais população da Europa;
- Problemas de envelhecimento da população e alto desemprego;
- Bons padrões de educação e de saúde no país;

- Alta taxa de natalidade: o que compensa a população idosa;
- Perspetivas futuras: reduzir a carga fiscal, que é uma das mais altas da Europa;
- Riscos futuros: o envelhecimento da população fará com que em 2050 haja uma dependência idosa, o que afetará a economia.

Fatores tecnológicos:

- Líder em inovações tecnológicas;
- Especialistas na ciência espacial, microeletrónica e pesquisa energética;
- Criação de uma agência de inovação industrial para apoiar a inovação empresarial e as taxas associadas;
- É o maior exportador de altas tecnologias na Europa;
- Perspetivas futuras: apostar na evolução das plataformas digitais;
- Leis para a proteção da propriedade intelectual, devido a uma taxa elevada de pirataria;
- É um dos maiores recetores de patentes, por terem um grande espaço para jovens pesquisadores e inovadores.

Fatores ambientais:

- Uma das legislações europeia mais adaptada ao ambiente;
- Reduzir os gases com efeito de estufa e iniciar uma economia sustentável;
- Perspetivas futuras: evitar aglomerações nos aeroportos, proibir aquecedores nas esplanadas ao ar livre e reduzir o desperdício de embalagens;
- Trabalhar nas questões de tributação energética, economia circular, água e biodiversidade, e energia;
- Lei anti desperdício;
- 2014: taxa sobre o carbono.

Fatores Legais:

- Sistema jurídico independente;
- Impostos comerciais elevados;
- Aumento do IDE;

- Perspetivas futuras: medidas para promover o financiamento privado para o clima, incluindo reformas fiscais;
- Riscos futuros: elevadas taxas de imposto.

4.2.4 Feiras internacionais

As feiras são o lugar ideal para dar a conhecer o produto ou serviço das empresas, mas sobretudo para criar contactos para o futuro negócio. Podem ser regionais, nacionais ou internacionais e têm como objetivo a promoção no mundo dos negócios. Além disso, são benéficas para a penetração no mercado, ao permitirem a procura de agentes, e criam conhecimento com a distribuição local. Participar numa feira internacional é muito importante e tem sido um dos métodos mais utilizados pelas empresas portuguesas para conseguirem encomendas internacionais (Viana & Hortinha, 2005, p.399).

Posto isto, foi desenvolvida uma lista com feiras internacionais, em França, que poderiam ser úteis para a Arsopi-Thermal. A pesquisa das feiras foi feita no setor industrial e alimentar.

Nome	Data	Local	Âmbito	Site
SIMODEC	8-11 março de 2022	La Roche-sur-Foron	International precision machining and auto	www.salon-simodec.com
Eurocoat	29-31 de março de 2022	Paris Expo	Equipamentos de produção, formulação de	www.eurocoat-expo.com
Sepem Rouen	26-27-28 Abril 2022	Rouen	Metalurgia, automóvel, náutica, química, p	https://rouen.sepem-industr
Global industrie	17 a 20 de maio de 2022	Paris	É a maior feira industrial em França	https://global-industrie.com/f

Tabela 6. Excerto da lista de feiras no setor industrial, em França.

Fonte: Elaboração própria com base em documentação da Arsopi-Thermal.

4.2.5 Registo da marca

Uma marca é “um nome, termo, desenho, símbolo ou outro, que diferencia os bens ou serviços de um vendedor dos de outros vendedores” (American Marketing Association, n.d.).

Havia a hipótese de registar a marca em cada país, nomeadamente Portugal, Espanha e França, ou em todo o mercado europeu. Obviamente, em Portugal a marca já existe, mas estava na altura de a renovar, e modificar o nome e a denominação legal. Foram então realizadas pesquisas, com todas as informações necessárias para que a direção pudesse tomar uma decisão, principalmente sobre o custo. Registar a marca é uma vantagem para

proteger informações, e prever proteção contra imitações, apropriadores e importadores de produtos contrafeitos. Além disso, uma marca registada impede o uso do nome não-autorizado, por qualquer pessoa ou entidade.

A primeira etapa foi procurar informações sobre o registo da marca em cada país, no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Registrar a marca em Portugal teria o custo de 127,50€; na Espanha custaria 144€ e na França o valor de 190€. A estes valores ainda seria adicionado o custo do registo do logotipo da marca. Por outro lado, a nível europeu, registar uma marca acarreta o custo de 850€, com uma validade de 10 anos. Foi realizada uma reunião, entre o supervisor da estagiária e a direção, onde foi decidido o registo da marca europeia. O custo de 850€ iria compensar mais tarde, no caso de uma implantação futura num novo país europeu. Para além disso, a marca fica protegida de malfeitores em toda a União Europeia.

4.2.6 Domiciliação

A domiciliação apareceu em Portugal no século XXI, sendo ainda alternativa para empresas que não disponham de instalações próprias. Neste caso, é atribuída à empresa a morada fiscal do centro de domiciliação. Para além do correio, existem outros serviços como: serviços de secretariado, disponibilidade de salas de reuniões, atendimento telefónico, e até, apoio legal. Vantagens como a imagem de marca da empresa, ao ter a morada num lugar perto do cliente, ou até privacidade, ao evitar visitas desagradáveis, fazem com que a domiciliação seja cada vez mais utilizada nos negócios à distância.

Para a realização desta tarefa, foi elaborado um ficheiro Excel com todos os centros de domiciliação suscetíveis de interesse, classificados por região. De seguida, foi feita uma seleção de alguns, com os quais foi estabelecido um contacto.

Nome da empresa	Morada	Região	Contacto	Link	Possível custo
SOMAG	16 Rue Ampère 95300 Pontoise	Ile-de-France	+33 1 30 30 92 77	www.amperevillage.com	No information
TELATEL	83 Avenue André Morizet 92100 Boulogne Billancourt	Ile-de-France	+33 1 55 93 12 12	www.telatel.fr	30,00 €
ALGYR	20 Boulevard Eugène Deruelle 69003 Lyon	Auvergne-Rhône-Alpes	+33 4 78 94 50 50	www.bureaux-centre-af	powerpoint
SCRIBES	413 Rue Philippe Héron 69400 Villefranche-Sur-Saône	Auvergne-Rhône-Alpes	+33 4 74 65 62 60	https://www.scribes.fr	No information

Tabela 7. Excerto da lista de centros de domiciliação, em França.

Fonte: Elaboração própria com base em documentação da Arsopi-Thermal.

4.2.7 Prospecção comercial

Num processo de vendas, a prospecção é uma etapa fulcral para identificar clientes potenciais. Na Arsopi-Thermal, cada comercial tem a tarefa de realizar prospecção no seu setor, regularmente, para estar sempre atualizado no mercado.

No âmbito do estágio, a estagiária teve como tarefa a prospecção comercial, visada a clientes potenciais na França. Numa fase inicial, o setor industrial será o mais interessante para penetrar o mercado francês.

Para esta tarefa, foi decidida a utilização do código de atividade das empresas, nomeadamente *Activité Principale Exercée* (APE) ou *Nomenclature d'Activités Françaises* (NAF), que permite identificar a atividade principal exercida pelas empresas francesas. No caso da empresa exercer mais do que uma atividade, a nomenclatura abrange unicamente a sua atividade principal. Posto isto, foi estabelecido um contacto com a AICEP, de maneira a serem identificadas as atividades interessantes para a Arsopi-Thermal. Com a ajuda de alguns documentos da AICEP, foi desenvolvida uma lista de códigos NAF, em setores suscetíveis de interesse.

A etapa seguinte foi pesquisa, sobretudo no site da Kompass, de empresas francesas tendo como atividade principal um daqueles códigos pré-selecionados. A pesquisa resultou num ficheiro Excel, de empresas com viabilidade de se tornarem clientes potenciais, separadas por setores (Tabela 8).

FABRICO E ESTAMPAGEM DE PEÇAS METÁLICAS					
Département	Entreprise	Adresse	Informations / O que fabrica	Site	Contact
Hauts-de-France	GESTAMP GOUZEAU/COURT	ZA La Viequerie 59231 Gouzeaucourt	Gestamp a une large gamme de produits qui sont intégrés dans le corps du véhicule et structure. Cela comprend tous les processus de fabrication des composants, de sorte qu'il couvre l'ensemble de la chaîne de valeur. De la création de presses et matrices, à la fabrication et la finition du produit.	www.gestamp.com	+33 3 27 72 04 20
Ile-de-France	GESTAMP Noury Gretz	Zone Industrielle 33, Rue Ampère 77220 Gretz-Armainvillers	Gestamp a une large gamme de produits qui sont intégrés dans le corps du véhicule et structure. Cela comprend tous les processus de fabrication des composants, de sorte qu'il couvre l'ensemble de la chaîne de valeur. De la création de presses et matrices, à la fabrication et la finition du produit.	www.gestamp.com	+33 1 64 42 29 00
Normandie	GESTAMP Le Thell	Rue de la pêcherie Le Thell sur Valère 61260 Val-au-Perche	Gestamp a une large gamme de produits qui sont intégrés dans le corps du véhicule et structure. Cela comprend tous les processus de fabrication des composants, de sorte qu'il couvre l'ensemble de la chaîne de valeur. De la création de presses et matrices, à la fabrication et la finition du produit.	www.gestamp.com	+33 2 37 53 73 00
Grand-Est	GESTAMP Prima	Route de Messempré, B.P. 6 08110 Pure	Gestamp a une large gamme de produits qui sont intégrés dans le corps du véhicule et structure. Cela comprend tous les processus de fabrication des composants, de sorte qu'il couvre l'ensemble de la chaîne de valeur. De la création de presses et matrices, à la fabrication et la finition du produit.	www.gestamp.com	+33 3 24 27 85 85

Tabela 8. Excerto da lista da prospecção, em França.

Fonte: Elaboração própria com base em documentação da Arsopi-Thermal.

Tal como foi realizada uma prospeção para clientes potenciais, também houve uma pesquisa sobre a concorrência, através dos códigos NAF.

4.2.8 O guia comercial

O guia comercial é um ficheiro de 34 páginas, realizado pela estagiária, no qual foram expostas todas as informações sobre a empresa e algumas técnicas de vendas. Este documento foi desenvolvido, principalmente, como apoio aos novos agentes comerciais que irão penetrar o território francês, mas também para novos colaboradores.

A primeira parte é destinada à descrição da empresa, desde o histórico, até à apresentação dos produtos e colaboradores (Figura 12). Toda a informação foi retirada, ou adaptada, do site da empresa e documentos internos, disponibilizados pelo meu supervisor ou colegas.

A segunda parte refere-se a técnicas de vendas (Figura 12), suscetíveis de interessar os agentes comerciais, quer os nacionais quer os internacionais. Esta parte foi adaptada ao conteúdo da formação de vendas destinada aos comerciais, à qual a estagiária participou, no seio da Arsopi-Thermal.

Este documento existe em duas versões linguísticas: português e francês. Desta forma, servirá de apoio para os futuros agentes franceses da Arsopi-Thermal, pelo que os colaboradores em Portugal, também poderão tirar proveito.

INDICE	
A EMPRESA	3
CRIAÇÃO	3
HISTORIA	4
PRODUTOS PRINCIPAIS	5
ACIONISTAS	5
FATURACÃO ANUAL	5
SEGMENTOS PRINCIPAIS	6
COLABORADORES	6
ORGANOGRAMA	7
EMPRESAS ASSOCIADAS	7
FABRICA E MEIOS DE PRODUÇÃO	10
DESENHO DA FABRICA	11
DEPARTAMENTOS E CONTACTOS	14
CONCORRENCIA PRINCIPAL	20
MARKETING	22
CERTIFICAÇÕES DISPONIVEIS	22
TECNICAS DE VENDAS	23
ORGANIZAÇÃO INTERNA	23
TIPIFICAÇÃO DE CUENTES	23
PROSPEÇÃO	24
A PRIMEIRA VISITA	25
A OBJEÇÃO	26
A REJEIÇÃO	28
A RECLAMAÇÃO	29
A PROPOSTA	30
A NEGOCIAÇÃO	30
O FECHO	31
O SEGUIMENTO / FOLLOW-UP	32

Figura 12. Índice do Guia Comercial.

Fonte: Elaboração própria com base em documentação da Arsopi-Thermal.

4.3 Outras tarefas

Para além das tarefas relacionadas com a preparação de entrada da Arsopi-Thermal no mercado francês, foram realizadas funções relativas ao crescimento interno da empresa, tais como ações administrativas, traduções de emails, pesquisas, realização dos jornais trimestrais, o organograma e finalmente, a participação a uma formação de vendas destinada aos agentes comerciais.

4.3.1 Jornal trimestral

No seio do departamento de marketing e desenvolvimento de negócios, é realizado um jornal trimestral, ou seja, de três em três meses, com informações e notícias internas. Vantagens como promover a transparência na empresa, valorizar os colaboradores com sua contribuição, resulta numa melhora do clima organizacional e da integração dos colegas.

O jornal inicial continha tópicos, tais como:

- Mensagem do Diretor Geral;
- Mensagem da Administração;
- Tópicos de financeiro, engenharia, segmentos comerciais, operações, qualidade, marketing, assistência técnica e serviço pós-venda;
- Progresso e resumos;
- Apresentação dos membros da equipa: aqui os colaboradores selecionados devem responder a algumas questões (Figura 13).

Com a saída do administrador que geria este jornal, foi o departamento de marketing que ficou encarregue de sua execução. Assim sendo, o departamento decidiu modificar a aparência do jornal, para uma versão modernizada.

A estagiária realizou o novo jornal trimestral, desde a aparência, formatação, e preenchimento das informações. As decisões finais foram sempre orientadas pelo Dr. Nuno Ferreira, diretor do departamento de marketing e desenvolvimento de negócios, e responsável da estagiária.

O novo jornal ficou com mais organização e contém os seguintes tópicos:

- Mensagem do diretor geral;
- Resultados de vendas;
- Financeira;
- Comercial (Indústria geral, Alimentar e bebidas; EPC e marinha; Assistência técnica e pós-venda; e OEM);
- Operações;
- Engenharia;
- Qualidade;
- Marketing;
- Os nossos clientes;
- As nossas equipas: à semelhança do jornal antigo, os colaboradores selecionados devem responder a algumas questões (Figura 13).

PERGUNTAS 1. Que funções desempenho na equipa? 2. Quais as minhas obsessões no trabalho? 3. Quais as minhas características? 4. Qual a minha comida favorita? 5. Como gosto de passar o meu tempo livre? 6. Quais os meus defeitos? 7. Qual o meu lema preferido?

Figura 13. Perguntas do jornal trimestral.

Fonte: Documentação da Arsopi-Thermal.

4.3.2 Organograma

O organograma da Arsopi-Thermal já não era atualizado há alguns anos. Ao iniciar o Guia comercial, a estagiária reparou com a necessidade de atualizar o organograma da empresa. Com a aprovação do departamento da qualidade, foi desenvolvido um novo organograma da organização, nos tempos livres do estágio. Para isso, o departamento de recursos humanos foi questionado sobre os colaboradores novos e os que já não estão presentes na empresa. Depois, com a ajuda de alguns colegas fui construindo o novo organograma da empresa (Figura 5).

4.3.3 Formação de vendas

Durante o estágio, a estagiária foi convidada a participar numa formação dada por um organismo exterior à empresa, sobre o tema das vendas. Era inteiramente dedicada aos agentes comerciais da empresa, ainda que o Dr. Nuno Ferreira tenha achado uma mais-valia para a estagiária. Nesta formação, foi estudado todo o ciclo da venda – organização interna, tipificação de clientes, prospeção, primeira visita, proposta, negociação, fecho, seguimento (*follow-up*) – e foram ensinadas algumas técnicas para que a venda tenha mais probabilidade de acabar com sucesso. Muitos temas foram abordados, de maneira a serem adquiridos conhecimentos sobre a profissão do agente comercial.

Quando uma empresa decide internacionalizar as suas atividades para um mercado externo, a etapa seguinte será a preparação da sua entrada no mercado. Questões como, o estudo de mercado, a maneira como irá entrar no mercado, a adaptação de seus documentos e as estratégias de marketing são fulcrais para um processo de internacionalização com sucesso. Igualmente o conhecimento dos hábitos de consumo e dos comportamentos, as línguas e a cultura são fatores que influenciam o sucesso num país diferente, assim como ter um certo conhecimento sobre os concorrentes locais.

Como já foi referido, este relatório de estágio pretende responder à seguinte pergunta de investigação: como é que a Arsopi-Thermal preparou a sua entrada para o mercado francês?

Depois da Espanha, a decisão de se implantar no mercado francês resulta da grande dimensão do mercado dos PHE em França. Existe muita procura deste tipo de produto, devido a questões ambientais, uma vez que o produto poupa em energia com a troca de calor, e ao elevado número de empresas potenciais clientes da Arsopi-Thermal.

A Arsopi-Thermal decidiu começar a sua penetração pela exportação direta, com agentes comerciais, no local, previamente formados na empresa. Estes agentes deverão ser profissionais e mostrar um alto conhecimento sobre o mercado dos PHE na França. Haverá uma certa adaptação ao produto, devido ao facto de que a empresa sempre adaptou o produto à situação e às necessidades do cliente. A diversidade dos setores com os quais a empresa trabalha, está interligada com esta adaptação do produto. Cada produto terá particularidades distintas, quer seja destinada à indústria, à química ou ao setor alimentar, dependendo da temperatura e dos fluídos, por exemplo.

Os cinco meses de estágio curricular foram a oportunidade de finalizar, com um contacto mais próximo da realidade empresarial na sua vertente internacional, o curso de mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. E deste modo, desenvolver aptidões ao ganhar experiência, quer profissional, quer pessoal. Aplicar as competências académicas ao contexto da empresa, foi uma mais-valia, assim como as facilidades da estagiária com a língua francesa. Mais do que uma experiência profissional, este estágio foi um exercício prático de muita aprendizagem, em várias áreas.

Este relatório pode servir de apoio, dando ideias a futuras empresas que tenham a intenção de internacionalizar. Poderá ser útil para a escolha do modo de entrada e das estratégias de marketing para o mercado francês. Para além disso, a estagiária gostaria de dar ênfase

ao guia comercial que realizou na empresa, que será utilizado para apresentar a empresa a novos colaboradores, e aconselhar sobre técnicas de vendas para o sucesso da venda.

Este estudo não estaria completo sem referirmos algumas das suas limitações. Por um lado, é importante relembrar que as informações tratadas neste relatório, são relativas a uma única empresa, o que limita as conclusões a esse contexto de análise. Por outro lado, a duração do estágio foi curta, em relação à duração de um processo de internacionalização, que se pode abranger a anos. Desta maneira, no final do meu estágio, ainda havia decisões a tomar e trabalho adicional, até à internacionalização física acontecer. Adicionalmente, alguns dos dados e tarefas realizadas não foram explanadas dadas questões de confidencialidade inerentes a processos ainda em curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP e Deloitte. (2012). *Estudo Sem Fronteiras – PME levantam voo*. Disponível em: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Noticias/estudo_semfronteiras_terminal_1.pdf

American Marketing Association. (n.d.). Definition of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

American Marketing Association. (n.d.). Branding. Disponível em: <https://www.ama.org/topics/branding/>

BPStat Estatísticas online. (n.d.). *O que é o investimento direto?* Banco de Portugal. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/paginas/1646/>

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

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *International Marketing*. 15ed. Editora McGraw-Hill Irwin.

Chung, H.F. (2009) *Structure of marketing decision making and International Marketing standardisation strategies*. European Journal of Marketing.

Costa e Silva, S., Meneses, R., Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional*. 1ed. Editora Actual.

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. European journal of marketing.

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. International business review, 6(4), 361-386.

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

Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (1998). *International Marketing*. 5ed., The Dryden Press, London.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). *Disciplining qualitative research*. International journal of qualitative studies in education, 19(6).

Dunning, J. H. (2004). *Institutional reform, FDI and European transition economies*. University of Reading, Department of Economics.

- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gupta, S. & Randhawa, G. (2008) *Retail Management*. Atlantic Publishers & Distributors.
- Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT: Quando usar e como fazer*. Simplíssimo Livros Ltda.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. (6) Pearson.
- Hortinha, J., & Viana, C. (2005). *Marketing internacional*. (2ed). Edições Sílabo.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2022). Disponível em: https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/20_DEM/22_NAI
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems - a network approach. In *Knowledge, networks and power*. Palgrave Macmillan, London.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (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
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1999). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *The internationalization of the firm*, 27-42.
- Knight, G., & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51, 93-102.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004) Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. 2ed. New Jersey: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Editora Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing management*. 14ed., Harlow: Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Koshy, A., & Jha, M. (2013). *Marketing management: a South Asian perspective*. Editora Pearson.
- Levitt, T. (1983), *The globalization of markets*, Harvard Business Review. 61, 92-102.
- Lima, M., Repezza, A., Lima, K., Kraus, P. (2015). *Marketing internacional*. Editora FGV.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editora Verbo.
- McDonald, M. (1999). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- OCDE (2018). *Glossary for Barriers to SME Access to International Markets*. Disponível em:
<https://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccessstointernationalmarkets.htm>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. (25). *Journal of international business studies*, 25, 45-64.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. The International Executive (15). New York: Lexington Books.
- Schneider, A. C. S. A. (2002). *O Processo de Internacionalização de uma Empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso*.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. 20(5). *Revista SoCERJ*.

Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). *Adaptation vs. standardization in international marketing—the country-of-origin effect*. *Innovative marketing*, 3(4), 7-20

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: evolution of a concept*. *Journal of general management*, 14(2).

Wood, M. (2010). *Essential guide to marketing planning*, 2ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. (5). Editora Sage.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.