



**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR CERVEJEIRO:
UM ESTUDO DE CASO**

Luísa Raquel Teixeira Bento

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto, junho, 2016



ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR CERVEJEIRO:

UM ESTUDO DE CASO

Luísa Raquel Teixeira Bento

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto, junho, 2016

RESUMO

A conjuntura económica que Portugal atravessa torna imperioso a internacionalização das empresas portuguesas, com vista à obtenção de vantagem competitiva nos mercados. A internacionalização assume extrema importância não só para as grandes empresas, como também para as PME, na medida em que o seu desenvolvimento e subsistência dependem em grande medida dessa opção.

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas do setor cervejeiro, abordamos assim as formas, as estratégias, motivações e barreiras da internacionalização, bem como a vantagem competitiva nos mercados externos. Pretendemos ainda que o presente estudo sirva de ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores, que ambicionam internacionalizar as suas empresas, em particular, no setor cervejeiro.

Aliando estrategicamente a teoria à prática, nesta investigação enveredou-se pela metodologia qualitativa, com recurso ao método do caso através do estudo da empresa UNICER - a maior e mais exemplificativa multinacional portuguesa do setor cervejeiro. Através da evidência empírica e da documentação da empresa, elaboramos a análise da estratégia com recurso às matrizes SWOT e de Ansoff (produtos/mercados).

Com este estudo, foi-nos possível concluir que as características do mercado podem influenciar a estratégia a adotar por uma dada empresa ao penetrar nos mercados externos. No caso da Árabia Saudita, a UNICER sentiu-se obrigada a reduzir a percentagem de álcool, produzindo exclusivamente uma SuperBock 0.0%, respeitando deste modo a sua religião e cultura conservadora. O Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) foi a estratégia adotada em Angola, por justificar-se face ao volume de vendas. Em Moçambique, a direção será a mesma. Apesar da empresa privilegiar a exportação como primeiro contacto com os mercados externos, esta arriscou e foi bem-sucedida nos mais variados países que escolheu dar a conhecer o seu produto.

Palavras-chave: estratégia, internacionalização, vantagem competitiva, setor cervejeiro, UNICER.

RESUMEN

El entorno económico es imperativo que Portugal atraviesa la internacionalización de las empresas portuguesas con el fin de obtener una ventaja competitiva en los mercados. La internacionalización es de suma importancia no sólo para las grandes empresas, sino también para las PYME, ya que su desarrollo y los medios de vida dependen en gran medida de esta opción.

Este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de internacionalización de las empresas portuguesas en la industria de la cerveza, cuando nos acercamos a las formas, las estrategias, las motivaciones y las barreras de la internacionalización, así como la ventaja competitiva en los mercados extranjeros. También tenemos la intención de que este estudio servirá como una herramienta de apoyo para la toma de decisión de los administradores, que aspiran a internacionalizar sus negocios, especialmente en la industria de la cerveza.

Estratégicamente combinando la teoría con la práctica, esta investigación se embarcó la metodología cualitativa, utilizando el método del caso mediante el estudio de la empresa UNICER - la industria cervecera multinacional más grande y ejemplar portugués. Por la evidencia empírica y la documentación de la empresa, elaborar análisis de la estrategia utilizando las matrices DAFO y de Ansoff (productos / mercados).

Con este estudio, hemos podido concluir que las características del mercado pueden influir en la estrategia a adoptar para que una empresa determinada para penetrar en los mercados extranjeros. En el caso de Arabia Saudita, UNICER sintió obligado a reducir el porcentaje de alcohol, produciendo sólo una SuperBock 0,0%, respetando así su cultura conservadora. La Inversión Extranjera Directa (IED) fue la estrategia adoptada en Angola, por justificada en relación con el volumen de ventas. En Mozambique, la dirección es la misma. Aunque la compañía se centran en las exportaciones como el principal contacto con los mercados extranjeros, esto arriesgó y fue un éxito en varios países que optaron por dar a conocer su producto.

Palabras clave: estrategia, internacionalización, ventaja competitiva, la industria de la cerveza, UNICER.

ABSTRACT

In this economic environment is imperative that Portugal crosses the internationalization of Portuguese companies in order to obtain competitive advantage in the markets. The internationalization is of utmost importance not only for large companies but also for SMEs, in that its development and livelihood depend largely on this option.

This study aims to analyze the strategies of internationalization of Portuguese companies in the beer industry, as we approach the forms, strategies, motivations and barriers of internationalization as well as the competitive advantage in foreign markets. We also intend that this study will serve as a support tool for decision making by managers, who aspire to internationalize their businesses, especially in the beer industry.

Strategically combining theory with practice, this research embarked the qualitative methodology, using the case method by studying the UNICER company - the largest and most exemplary Portuguese multinational beer industry. By empirical evidence and the company's documentation, elaborate strategy analysis using the SWOT and the Ansoff matrix (products / markets).

With this study, we were able to conclude that market characteristics may influence the strategy to adopt for a given company to penetrate foreign markets. In the case of Saudi Arabia, UNICER felt compelled to reduce the percentage of alcohol, producing only one SuperBock 0.0%, thereby respecting their conservative culture. The Foreign Direct Investment (FDI) was the strategy adopted in Angola, by justified in relation to sales volume. In Mozambique, the direction is the same. Although the company focus on exports as the primary contact with the foreign markets, this risked and was successful in various countries that chose to publicize their product.

Keywords: strategy, internationalization, competitive advantage, beer industry, UNICER.

AGRADECIMENTOS

Um especial obrigado ao meu orientador, Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pela motivação, disponibilidade e por estar sempre presente nas alturas de maior perplexidade.

Aos que de uma forma direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desta dissertação, um sincero obrigado!

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APCV – Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja

CRM – *Customer Relationship Managment*

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

hl - hectolitros

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEC - Imposto Especial de Consumo

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

l – litros

JV – *Joint Ventures*

M - Milhões

M€ - Milhões de Euros

MI – Milhões de Litros

PME- Pequenas e Médias Empresas

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – MARCO TEÓRICO.....	3
CAPÍTULO 1 – SETOR CERVEJEIRO.....	5
1.1 Introdução.....	5
1.2 Ingredientes da cerveja	5
1.3 Estilos de Cerveja.....	8
1.4 Características das Cervejas	9
1.5 Processo de fabrico da Cerveja	10
1.6 Panorama e Perspetivas Internacionais do Setor.....	13
1.7 Panorama do Sector Europeu.....	17
1.8 Panorama Nacional do Setor	19
1.9 Os diferentes <i>players</i> do mercado	20
CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	21
2.1 Conceito	21
2.2 Fases da Internacionalização.....	22
2.3 Motivações da Internacionalização	24
2.4 Modos de Entrada no Mercado Internacional	28
2.4.1 Exportação	32
2.4.2. Acordos Contratuais	35
2.4.3. Investimento Direto no Estrangeiro	40
2.4.4. Subsidiárias Integrais	43
2.5. Barreiras à Entrada	44
2.5.1 Barreiras Internas.....	51
2.5.2 Barreiras Externas.....	52
2.6. Vantagem Competitiva	52
2.6.1 A cadeia de valor no crescimento de estratégias competitivas	54
2.6.2 A vantagem competitiva das nações	55
Parte II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	58
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	60

3.1	Introdução.....	60
3.2	Processo de Investigação	61
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO DA UNICER – BEBIDAS DE PORTUGAL SGPS, S.A.		68
4.1.	Apresentação da Organização.....	68
4.1.1	Visão e Missão	68
4.1.2	Resenha Histórica	68
4.1.3	Centros de Produção.....	69
4.1.4	Estrutura Acionista	70
4.1.5	Marcas	70
4.1.6	Desempenho Económico	72
4.1.7	Internacionalização da UNICER.....	73
4.1.8	Mercados Estratégicos internacionais.....	75
4.2.	Matriz de Ansoff (Produtos/Mercados).....	76
4.3.	Análise SWOT	77
4.3.1	Ambiente Interno	78
4.3.2	Ambiente Externo	81
4.3.3	Matriz SWOT	87
CONCLUSÃO.....		89
Referências Bibliográficas		91
APÊNDICES.....		104
Apêndice I – Guião de Entrevista.....		105
Apêndice II – Evidência empírica da entrevista		106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquemática do processo de fabrico de uma cerveja	11
Figura 2 - Produção de Cerveja, a nível mundial, entre 1998 e 2013 (em biliões de hectolitros) ...	14
Figura 3 - Produção de cerveja a nível mundial de 2008 a 2013, por regiões	15
Figura 4 - Ranking dos 10 principais países na produção mundial de cerveja em 2013 (em milhões de hectolitros)	15
Figura 5 - Consumo mundial, por pessoa, em função do tipo de bebida alcoólica	16
Figura 6 - Quota de mercado global das principais empresas cervejeiras, 2014 (com base nas vendas)	17
Figura 7 - Relação entre a fase e a forma das empresas	23
Figura 8 - Classificação das formas de entrada em função do local de produção	30
Figura 9 - Classificação dos modos de entrada em função do produtor e do cliente	31
Figura 10 - A escolha dos modos de entrada: um modelo abrangente	32
Figura 11 - Cadeia de Valor genérica	55
Figura 12 - Determinantes da vantagem competitiva das Nações	56
Figura 13 - Elementos do processo de investigação com estudos de caso	62
Figura 14 - Estrutura acionista do grupo UNICER	70
Figura 15 - Cervejas SUPERBOCK	71
Figura 16 - Cervejas Cristal	71
Figura 17 - Cervejas Carlsberg	72
Figura 18 - Cervejas Cheers	72
Figura 19 - Destinos de Internacionalização da UNICER	75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características da água para a produção de cerveja.....	6
Tabela 2 - As 10 Marcas de Cerveja mais vendidas no Mundo	16
Tabela 3 - Causas das dificuldades na internacionalização e suas soluções	46
Tabela 4 - Modelo conceptual de barreiras internas e externas à exportação.....	50
Tabela 5 - Valores (em euros) da receita e do valor económico obtido pela UNICER.....	74
Tabela 6 - Estratégias de Crescimento de Ansoff.....	77
Tabela 7 - Estratégias de Crescimento de Ansoff aplicada às marcas cervejeiras (Super Bock e Cristal) da UNICER	77
Tabela 8 - Análise SWOT aplicada à UNICER	85
Tabela 9 - Matriz SWOT aplicada à UNICER	87

INTRODUÇÃO

O presente estudo visa analisar as estratégias de internacionalização do setor cervejeiro português, estudando para o efeito a UNICER – Bebidas, SA.

A escolha deste tema deveu-se ao facto de cada vez mais as empresas implementarem e explorarem estratégias que potenciem o seu crescimento nos mercados externos, em grande parte devido à dimensão e exiguidade do mercado interno, voluntariamente ou porque a crise assim o demanda. Por outro lado, destacamos a escassez de estudos sobre a presente temática em Portugal.

Fleury, Fleury, M. & Borini (2007, citados por Souza, Vasconcellos, & Corrêa, 2012) defendem que os estudos, sobre a temática da internacionalização, se encontram bastante mais avançados nos países desenvolvidos que nos países emergentes, os quais se encontram ainda em estado embrionário. A internacionalização assume pois um papel de extrema importância não só para as nações bem como para as empresas, pois potencia o crescimento económico do país e faz com que as empresas se tornem mais independentes do mercado doméstico (Kovacs, Moraes, & Oliveira, 2011). Para as empresas, torna-se um desafio enfrentar as complexidades que um processo de internacionalização exige, embora seja um processo que as ajude a crescer e a diferenciar dos seus concorrentes (Souza & Feni, 2012).

Ruzzier, Hisrich & Antoncic (2006) sustentam que a internacionalização é a expansão geográfica, no que diz respeito às atividades económicas, sobre o comando do país de origem. Apesar de não haver consenso quanto às vantagens efetivas da internacionalização para as empresas, vários estudos já realizados afirmam que a internacionalização é, de facto, vantajosa para as empresas. Chen & Hsu (2010) afirmam que o desempenho da empresa, a experiência internacional, o processo de internacionalização, o tamanho, os gastos com a Investigação e Desenvolvimento (I&D) e com publicidade tendem a ser positivamente correlacionados, ou seja, a experiência internacional e o tamanho da empresa têm um impacto positivo no desempenho da mesma.

Como em qualquer decisão estratégica, quando uma empresa determina apostar em mercados internacionais, esta tem, antes de mais, que proceder a uma análise das alternativas de mercado, selecionar a que melhor lhe convier e planear todo o processo. É crucial que a empresa conheça bem o país onde pretende investir em termos culturais, económicos, políticos, legais, geográficos, tecnológicos e de mercado, sendo estes fatores determinantes na escolha da forma como o vai fazer – produção no estrangeiro ou no país de origem. Relativamente à escolha dos mercados, a empresa tem duas vias: selecionar apenas alguns mercados (estratégia de concentração) ou entrar inicialmente em muitos mercados, desenvolvendo de forma progressiva as suas operações (estratégia de diversificação). Por norma, os mercados de países mais desenvolvidos são mais atrativos do que outros, devido à estabilidade política essencial para minimizar riscos e para o sucesso (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010). Podem considerar-

se como fatores decisivos para a obtenção de vantagem competitiva o tempo e o conhecimento, de maneira que, para serem melhores, as empresas têm necessidade de inovar antecipadamente, conjugando estes dois conceitos (Gomes, 2007). Simões e Castro (1999) defendem que a internacionalização das empresas começa, normalmente, pela exportação, para que o processo decorra de forma incremental.

Mendonça, Farto, Fonseca, Ribeiro & Dias (2001) chegaram à conclusão que a língua está intimamente relacionada com a escolha do mercado a investir, sendo considerada uma importante fonte de vantagem competitiva. Daqui se compreende a crescente relação entre as empresas portuguesas e as brasileiras e angolanas, por exemplo, apontando proximidade psicológica no processo de internacionalização empresarial, conforme defendido pela escola de Uppsala. Por outro lado, Costa (2003) afirma que a proximidade cultural entre países faz com que as empresas saltem para o investimento direto sem uma anterior experiência de exportações, o que pode incorrer num erro.

Okpara (2009) defende que se as empresas atraírem novos clientes beneficiarão das economias de escala, onde os custos de produção são inferiores e a eficiência é maior. É através da diversificação do mercado que as exportações possibilitam uma maior independência das empresas face ao mercado interno.

Nesta dissertação, a questão de partida consubstancia-se no seguinte: - Quais as estratégias de internacionalização do sector cervejeiro português que contribuem para a construção de vantagem competitiva?

Este trabalho compreende duas partes. Na primeira, apresentamos a revisão de literatura, com vista à criação de um robusto marco teórico, baseado nas temáticas objeto de estudo, na descrição do sector cervejeiro mundial, europeu e português. Na segunda, procedemos à investigação empírica, onde apresentamos a metodologia de investigação e o estudo de caso da UNICER e, finalmente, analisamos os dados recolhidos do trabalho de campo e apresentamos as conclusões, as linhas futuras e as limitações da investigação.

PARTE I – MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – SETOR CERVEJEIRO

1.1 Introdução

A cervejaria é considerada uma indústria tradicional com um valor económico marcante no sector agro-alimentar (Brito, Peixoto, Oliveira, Oliveira, Costa, Nogueira, Rodrigues, 2007). A cerveja detém um mercado consumidor fiel e crescente em diversos países, constituindo-se um dos principais produtos que compõem o setor de bebidas. Esse mercado é amplamente afetado pela sazonalidade, com vendas mais significativas durante o verão e feriados regionais (Rosa, Cosenza, & Leão, 2006).

Estudos recentes afirmam que a produção e o consumo de cerveja foi essencial para o desenvolvimento de uma sociedade civilizada, alegando que a cerveja desempenha um papel importante e, muitas vezes, presente nas cerimónias e festas tradicionais que contribuíram para o desenvolvimento do ritual e da tradição e, conseqüentemente, o desenvolvimento da sociedade em geral (Barth - Haas Group, 2015b).

A Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja (APCV), fundada em 1986, representa o sector cervejeiro nacional, ou seja, as empresas portuguesas que atuam na indústria da produção e/ou enchimento de cerveja e contempla os principais objetivos (APCV, 2012a):

1. Representar a Indústria Cervejeira Nacional em Portugal, perante a União Europeia e as Organizações Internacionais (sempre que solicitada, oferece apoio no que diz respeito a políticas e legislação que possam comprometer a produção, marketing e a própria venda de cerveja);
2. Desenvolver e reforçar a produção, sustentada, de cerveja;
3. Assegurar o direito de ser competitiva e inovadora à Indústria Cervejeira Portuguesa;
4. Salientar a responsabilidade do setor no que diz respeito ao Ambiente, Segurança Alimentar, Saúde & Nutrição e Comunicação Comercial.

A APCV caracteriza-se por ser um sector com um forte vínculo exportador, uma potente incorporação de valor nacional e credor do estado.

1.2 Ingredientes da cerveja

São quatro os ingredientes básicos para a produção de cerveja, a saber: água, malte, lúpulo e levedura (fermento).

Água

A água é um elemento vital no processo de fabricação da cerveja, pois esta é constituída entre 90 a 95% de água (Cervejas do Mundo, s.d.). Antigamente, as características minerais da água

influenciavam substancialmente o sabor final de uma cerveja mas, nos dias de hoje, essas características podem ser quimicamente ajustadas ao estilo de cerveja desejado, embora, se verifique de uma forma notável a preferência pela água totalmente natural. Geralmente, a água deve apresentar as características exibidas na tabela 1.

Tabela 1 - Características da água para a produção de cerveja

Parâmetro	Unidade	Especificação
Sabor	-	insípida
Odor	-	inodora
pH	pH	6,5-8,0
Turbidez	NTU	<0,4
Matéria Orgânica	mg O ₂ /L	0-0,8
Sólidos Totais Dissolvidos	mg/L	50-150
Dureza Total	mgCaCO ₃ /L	18-79
Sulfatos	mgSO ₄ /L	1-30
Cloretos	mgCl/L	1-20
Nitratos	mgNO ₃ /L	ausente
Cálcio	mgCa ²⁺ /L	5-22
Magnésio	mgMg ²⁺ /L	1-6
CO ₂ Livre	mgCO ₂ /L	0,5-5

Fonte: Cervejas do Mundo (s.d).

Lúpulo

O lúpulo (*Humulus lupulus*) é considerado uma planta do tipo trepadeira perene de origem europeia, cujas flores fêmeas exibem elevada porção de resinas amargas e óleos essenciais. Sabe-se que esses óleos conferem um sabor característico amargo à cerveja. O lúpulo insere-se numa cultura típica dos climas frios do hemisfério norte, nos quais os EUA, a França, a Alemanha, a República Checa, a Eslováquia e diversas nações pertencentes à antiga Jugoslávia destacam-se como os maiores produtores. O lúpulo é reconhecido como o principal aditivo de aroma e paladar da cerveja e promove, também, a sua estabilidade microbiológica e físico-química (Cervejas do Mundo, s.d.).

Malte, adjuntos e outros ingredientes

Quando estabelecidas e supervisionadas as condições ambientais, a germinação de cereais resulta em malte. Obtem-se malte verde, precisamente, na última etapa de germinação do malte.

O malte obtém-se através dos processos de secagem e torrefação do malte verde. (Cervejas do Mundo, s.d.).

A qualidade do malte é imprescindível no que se refere à excelência de uma cerveja, uma vez que é devido à sua completa composição que a cerveja absorve muitas características físico-químicas e organolépticas (aroma e paladar).

Nas cervejarias, usualmente, o malte que se usa provém da cevada, após esta se submeter a vários processos. Uma parte do malte de cevada é substituído por Adjuntos (outros cereais). Deste modo, se os adjuntos (arroz e milho) forem mais económicos que o malte, consegue-se reduzir eficazmente os custos. Estes têm a particularidade de originar uma cerveja com uma maior suavidade em comparação com a cerveja que é produzida, unicamente, com o malte da cevada.

Nos últimos anos as cervejeiras mundiais substituíram, de uma forma gradual, os adjuntos amiláceos ("*grits*" de milho e trinca de arroz) por adjuntos açucarados sob a forma de xarope de (alta) maltose, uma vez que a utilização deste xarope, como adjunto do malte, isenta a fase de fervura do cereal aquando da produção do mosto cervejeiro, tornando-se economicamente mais favorável. Deste modo economiza-se não só energia sob a forma de calor e electricidade, como também mão-de-obra e espaço físico, uma vez que é escusado a presença de alguns equipamentos. Os adjuntos mais recorridos são: açúcares e xaropes, arroz, aveia, cevada não maltada, extrato de malte, milho e trigo.

Na composição de uma cerveja podem inserir-se muitos outros ingredientes, embora a sua importância seja minorada ou de carácter pouco habitual. Não fazem parte só os cereais, no processamento de uma cerveja. É possível conter infinitos ingredientes, quando a função é promover aroma, sabor ou cor. Portanto, é fácil deparar com cervejas com adição de frutas e legumes, chocolate, cascas de árvore, ervas aromáticas, etc. Através da diferenciação, torna-se possível alcançar e satisfazer diferentes necessidades de diversos consumidores.

Levedura

A cerveja contém ainda um outro ingrediente substancial, a levedura. Estas são classificadas como fungos (microorganismos unicelulares) e apresentam uma surpreendente particularidade inata – não necessitam de oxigénio para sobreviver. Para que ocorra a fermentação dos açúcares (transformação do açúcar em álcool), os microorganismos não podem estar em contacto com o oxigénio. Existem dois tipos de leveduras: leveduras de fermentação alta – Ale e leveduras de fermentação baixa – Lager (Cervejas do Mundo, s.d.).

Assim como o malte, lúpulo e outros ingredientes que se podem utilizar para fornecer determinadas propriedades à cerveja, a levedura também ajuda a aclarar o seu carácter e sabor.

As leveduras podem evidenciar aspetos florais, frutados ou minerais, apropriados para diferentes estilos de cerveja.

1.3 Estilos de Cerveja

As cervejas podem classificar-se pelo tipo de fermentação, subdividindo-se em cervejas de fermentação alta (Ale) e cervejas de fermentação baixa (Lager) (APCV, 2012b).

Ale

A grande diferença entre as cervejas Ales e as cervejas Lager é a levedura utilizada desencadeando, também, um processo de fermentação diferente. A fermentação das Ale ocorre em temperaturas altas, entre 15.º a 24.º C ou até superiores, enquanto as Lager exigem temperaturas entre os 8.º e os 14.º C. Terminado o processo de fermentação, no caso das cervejas Ale verifica-se que a levedura sobrenada a cerveja enquanto nas cervejas Lager deposita-se no seu fundo (APCV, 2012b).

Perante esta dissemelhança, comprova-se que existe uma maior quantidade de aromas e sabores nas Ale devido à levedura (e.g. notas frutadas complexas ou especiarias). Os principais estilos de cervejas Ale são: Abbey Dubbel, Abbey Tripel, Abt/Quadrupel, Altbier, Amber Ale, American Pale Ale, American Strong Ale, American Wheat, American Wheat, Baltic Porter, Barley Wine, Belgian Ale, Belgian Strong Ale, Belgian Witbier, Berliner Weisse, Bière de Champagne/Bière Brut, Bitter, Bière de Garde, Black & Tan, Brown Ale, Chile Beer, Cream Ale, Dry Stout, Dunkelweizen, English Pale Ale, Foreign Stout, German Hefeweizen, German Kristallweizen, Golden/Blonde Ale, Gose, Imperial/Double IPA, Imperial Stout, India Pale Ale, Irish Red Ale, Kolsch, Kvass, Mild Ale, Milk/Sweet Stout, Northern English Brown Ale, Oatmeal Stout, Old Ale, Porter, Premium Bitter, Pumpkin Ale, Roggenbier/German Rye Beer, Rye Beer, Saison, Scotch Ale, Southern English Brown Ale, Stout, Traditional Ale, Trappiste, Weizenbock, Winter Warmer, Wood-Aged Beer (APCV, 2012b).

Lager

A nível mundial, as cervejas mais conhecidas (não as rotulando como as melhores pois os gostos de cada um são bastante diversificados) são as Lager. Este tipo de cerveja gera um sabor mais suave, provindo da composição tanto dos cereais como do lúpulo (APCV, 2012b).

Em 1842 recorreu-se a um malte díspar do habitual que, quando adicionado à água muito leve da localidade, originou uma cerveja cor de ouro e muito clara. Esta experiência deu origem à Pilsener ou Pilsner, estilo que ligeiramente se espalhou com enorme sucesso pela Europa. A Pilsener é caracterizada como uma uma cerveja clara, com um volume pronunciado de gás, sabor

lupulado e uma percentagem de álcool que varia entre 4% a 6%. Atualmente, grande parte das Lager têm por base este estilo, apesar de terem perdido muito da sua amargura.

Existem vários estilos de cerveja Lager: American Dark Lager/All-Malt Lager; American Macro Lager; Bock; Bohemian Pilsner; California Common/Steam Beer; Classic German Pilsner/Pils; Doppelbock; Dortmunder/Helles; Dunkel; Eisbock; European Strong Lager; Happoshu; Ice Beer; Japanese Rice Lagers; Landbier/Zwickel/Keller; Low Alcohol; Malt Liquor; Oktoberfest/Marzen; Pale Lager; Pilsner; Premium Lager; Rauchbier; Schwarzbier; Vienna (APCV, 2012b).

Fermentação Espontânea e Fermentação Mista

O método de fermentação espontânea é o mais antigo de todos. As cervejas produzidas através deste método decorrem da ação de micro-organismos existentes no ar. A cerveja produz-se no meio ambiente onde subsistem essas leveduras selvagens e bactérias, facilitando o processo de fermentação. São consideradas cervejas de elevada acidez.

As cervejas de fermentação mista derivam da agregação de métodos da fermentação espontânea e da fermentação alta (tipo Ale).

Alguns tipos de cerveja obtidos por este processo são: Lambic-Faro, Lambic-Fruit; Lambic-Gueuze; Lambic-Unblended; Sahti (APCV, 2012b).

Estilos Híbridos e Outras Bebidas Fermentadas

Fazem parte dos estilos híbridos todas as cervejas com uma característica específica, que as possibilita agrupar, apesar de a sua família de origem poder ser tanto as Ale como as Lager.

Flemish Sour Ale – Cervejas comuns na Flandres, podem variar entre o vermelho e o castanho, com álcool entre os 4% e os 8%, sendo que o seu forte sabor a vinagre e fruta lhas é conferido por um método de fermentação especial. Pertencem a estes tipos de cerveja as Flemish Sour Ale; Fruit Beer; Hidromel/Mead; Sidra; Spice/Herb/Vegetable (APCV, 2012b).

1.4 Características das Cervejas

As cervejas podem ser classificadas quanto ao extrato primitivo, teor alcoólico, amargor, coloração, dióxido de carbono, espuma e aroma/gosto.

Extrato primitivo

Existe uma concentração em açúcares específica, no mosto a fermentar, que é característica dos vários tipos de cerveja e que esclarece o seu extrato primitivo (Unicer, 2015a).

Teor Alcoólico

O tipo de mosto que vai ser fermentado, as temperaturas selecionadas para a fermentação e as leveduras optadas influenciam o teor alcoólico das cervejas. Quando comparado, o teor alcoólico com o de outras bebidas fermentadas, verifica-se que o seu valor é moderado, como por exemplo, o vinho. Encontram-se no mercado cervejas com teores tão reduzidos de álcool que podem ser classificadas “cervejas sem álcool”. De acordo com a legislação portuguesa, as cervejas desta classe devem ter, em volume, menos de 0,5% de álcool.

Amargor

O teor de amargor nas cervejas provém da quantidade de lúpulo acrescentado ao mosto.

Coloração

A cor que a cerveja apresenta está, substancialmente, interligada com a coloração dos maltes usados na sua fabricação.

Dióxido de carbono

Nas cervejas deteta-se o composto dióxido de carbono, no qual resulta diretamente da ação fermentativa da levedura. Os açúcares fermentescíveis são, geralmente, repartidos em álcool e em dióxido de carbono. Este composto fica preso ao líquido e quanto maior a temperatura do meio, mais fácil é de se libertar.

Espuma

A espuma é um conjunto de bolhas de dióxido de carbono que se encontram envolvidas em películas de proteínas. A capacidade de formar uma espuma eminente, cremosa, estável e aderente ao copo é considerada uma das características essenciais da cerveja. A forma dos copos é uma escolha fundamental para a espuma realçar.

Aroma/Gosto

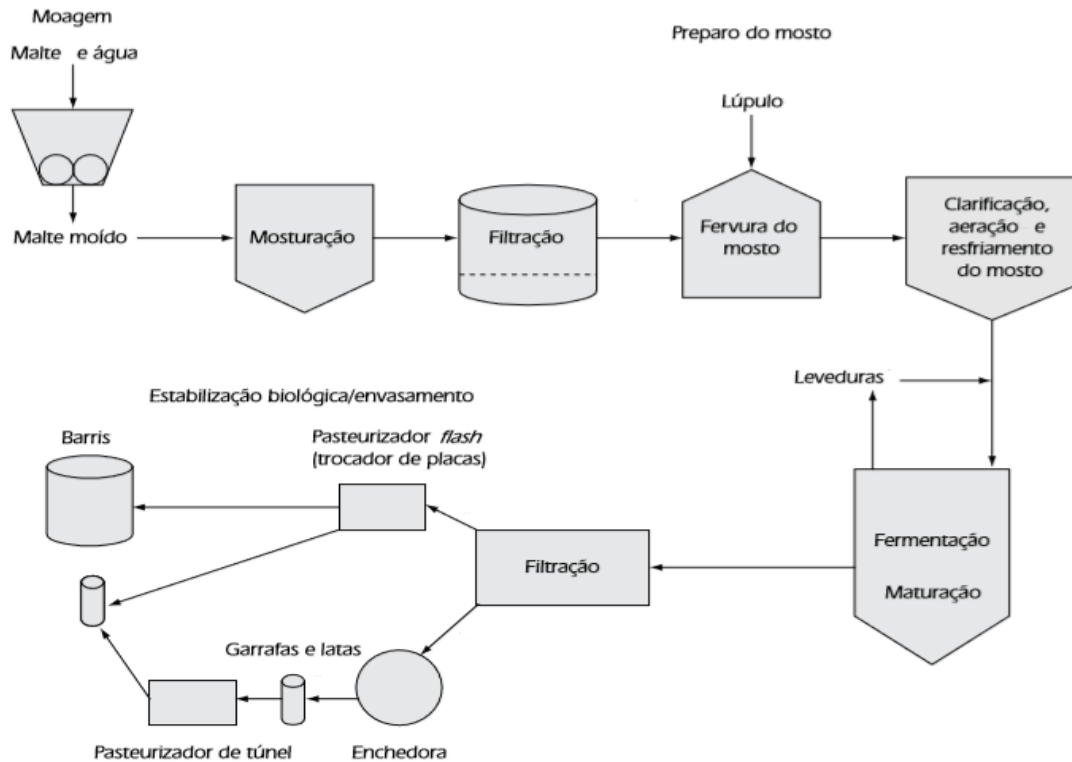
As cervejas são abonadas de aromas e gostos diversificados oriundos de compostos voláteis, uma vez que a sua composição e concentração dependem das matérias-primas, do processo de fabrico utilizado e da estirpe de levedura selecionada.

1.5 Processo de fabrico da Cerveja

A cerveja é uma bebida resultante da fermentação alcoólica que integra leveduras selecionadas pelo género *Sacharomyces*, um mosto realizado a partir de um malte de cereais (cevada), e outras matérias-primas amiláceas ou açucaradas, ao qual foram adicionadas flores de lúpulo ou

seus derivados e água potável (Teixeira, 2002). Na figura seguinte está representado o processo de fabrico de uma cerveja.

Figura 1 - Esquemática do processo de fabrico de uma cerveja



Fonte: Adaptado de Dragone, Mussatto, Nogueira & Silva (2007).

Maltagem

Segundo Teixeira (2002), os maltes provêm de variedades puras de cevada, apropriadas para a indústria cervejeira (cevasdas dísticas).

Primeiramente a cevada é limpa, desimpedida de grãos desconhecidos e calibrada e, de seguida, é stockada até ao fim de dormência. Inicia-se a maltagem quando a cevada alcança a totalidade do seu poder germinativo. O primeiro procedimento na maltagem é a molha que ocorre em água arejada.

Terminada a hidratação, a cevada é transportada até às caixas de germinação. A germinação é conduzida sob correntes de ar condicionado. A germinação finda quando o malte consegue alcançar o grau de desagregação que o cervejeiro tenciona. O malte é seco assim que a germinação termina. O malte, quando seco a 80°C, consegue conservar a maior parte das enzimas indispensáveis na transformação do amido em açúcares e das proteínas em peptídios e aminoácidos.

Fabricação do Mosto

Sabendo que são inúmeros os métodos de fabricação existentes, apenas um é considerado o mais importante onde, de seguida, serão explícitas as diferentes operações unitárias do processo (Teixeira, 2002). A fabricação do mosto é a 1.^a fase no processo de produção de uma cerveja e contempla as seguintes etapas:

Moagem

O malte é moído com o propósito de proporcionar uma rápida extração e conversão dos componentes do malte, obtendo-se uma farinha grossa. Os outros cereais que não são maltados são normalmente aprovionados com um grau de moagem apropriado (Unicer, 2015b).

Brassagem

A farinha resultante dos cereais, malte e cereais não maltados, após a adição de água, é sujeita a condições operatórias em que as três variáveis (tempo, temperatura e pH) são selecionadas de modo a alcançar um mosto de composição adequada ao tipo de cerveja a produzir. A brassagem é uma operação complexa, pois através destas condições promove-se a divisão das moléculas complexas de amido e proteínas em molécula mais simples, devido às enzimas concebidas durante a produção do malte. Neste processo é fixada a relação álcool/densidade e o carácter mais ou menos "encorpado" da dita cerveja. Este processo tem uma duração de 2 a 4 horas e finda a uma temperatura próxima de 75 °C (Unicer, 2015b).

Filtração do Mosto

Concluída a brassagem, procede-se à filtração com o objetivo de separar a parte insolúvel (drêche, cujo alimento se considera excelente para o gado) do filtrado (mosto). É necessário como material uma cuba filtro ou filtro prensa (Unicer, 2015b). A filtração tem uma duração aproximada de duas horas e é conduzida a uma temperatura entre os 75° - 80°C. Terminada a filtração, o mosto denso e as águas de lavagem seguem para a caldeira de ebulição (Unicer, 2015b).

Ebulição do Mosto

Aquando do mosto diluído e filtrado, este é conduzido à ebulição durante cerca de 2 horas. O lúpulo é adicionado nesta etapa. A ebulição pretende principalmente a solubilização e transformação das substâncias amargas do lúpulo; Eliminação de substâncias voláteis indesejáveis; esterilização do mosto; precipitação de proteínas de peso molecular elevado e fixação da concentração final do mosto (Unicer, 2015b). Após a ebulição, procede-se à separação do precipitado proteico e dos componentes do lúpulo não solubilizados do mosto quente. A separação não eficaz do precipitado pode comprometer a qualidade da cerveja, uma vez que a coagulação das proteínas conduz metais e lípidos indesejáveis, podendo a separação ser realizada através do processo de decantação pela ação da gravidade ou pela força centrípeta num "*whirlpool*" (Unicer, 2015b). Antes do mosto, já lupulado, ingressar para as cubas de

fermentação é arrefecido a uma temperatura adaptada ao tipo de fermentação, ou seja, 7 a 10 °C em fermentação baixa e 16 a 18 °C em fermentação alta. Esta operação é conduzida em condições estéreis (Teixeira, 2002).

Fermentação/ Maturação/ Estabilização

A fermentação é o processo onde ocorre a transformação dos açúcares do mosto, pela ação da levedura, em álcool e dióxido de carbono. No início deste processo adiciona-se ao mosto, arrefecido e saturado em oxigénio, levedura de cultura selecionada para o tipo de cerveja que se ambiciona produzir (Unicer, 2015b).

A fermentação ocorre a temperaturas controladas cuja duração é de 7 dias. Inicialmente ela é agitadora, tornando-se depois progressivamente mais lenta, e no fim verifica-se que a levedura se deposita no fundo do tanque. A fase seguinte à fermentação é a maturação e compreende o período de estacionamento da cerveja a temperaturas adequadas. O objetivo da maturação é possibilitar a libertação dos componentes voláteis indesejáveis ao "*bouquet*" final da cerveja. A estabilização é a operação sequente à maturação. Esta operação permite que a cerveja estabilize, a temperaturas entre os 0 e os 2 °C, favorecendo o equilíbrio coloidal.

Clarificação da Cerveja

A clarificação confere à cerveja a sua limpidez, suprimindo os últimos elementos de turvação que se encontram em suspensão. Por outras palavras, pretende bombear o líquido através de um meio filtrante próprio. A cerveja quando filtrada é conservada em tanques, prosseguindo mais tarde para a fase de enchimento (Unicer, 2015b).

Enchimento

O enchimento é considerada a etapa final da produção de cerveja e pode ser acondicionada em embalagens distintas (Unicer, 2015b). Antes ou após esta operação é imprescindível proceder à estabilização biológica da cerveja, que poderá ser executada a frio (filtração esterilizante) ou a quente (através da pasteurização que poderá ser exercida, ou imediatamente antes - pasteurização *flash* - ou, após a bebida ser inserida na sua embalagem - pasteurização túnel). A cerveja é acondicionada em diferentes formas (garrafa, barril, lata, etc.) tornando-se disponível para ser apreciada com a devida moderação.

1.6 Panorama e Perspetivas Internacionais do Setor

Em 2002, o setor cervejeiro assumia uma posição estratégica económica no seio da indústria alimentar, correspondendo a produção anual de cerveja à escala mundial a 1,34 bilhões hL (FAO, 2003 citado por Olajire, 2012).

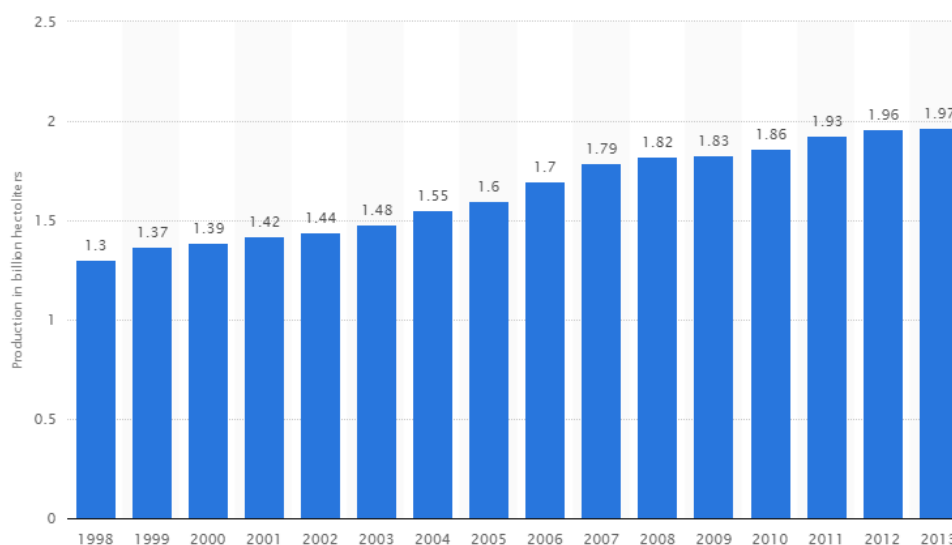
A Cerveja é a quinta bebida mais consumida no mundo, ficando somente atrás dos carbonatos (bebidas efervescentes), leite, café e chá e continuando a ser uma bebida popular com um

consumo médio de 9,6 L/capita pela população com idade superior a 15 anos (OCDE, 2005 citado por Olajire, 2012).

Internacionalmente é uma bebida alcoólica amplamente consumida e a produção global tem demonstrado uma crescente tendência na última década. Os players mais relevantes no mercado global de cerveja são a AB Inbev, Heineken, Kirin Holdings, Asahi Group Holdings e SABMiller. A ABInBev liderou o ranking em vendas, totalizando cerca de 43,2 bilhões de dólares no ano de 2013 (Barth - Haas Group, 2015a).

A figura 2 ilustra a tendência na produção de cerveja em todo o mundo a partir de 1998 até 2013. Em 2013, a produção de cerveja global ascendeu a cerca de 1,97 bilhões hectolitros, acima de 1,3 bilhões de hectolitros em 1998 (Barth - Haas Group, 2015b).

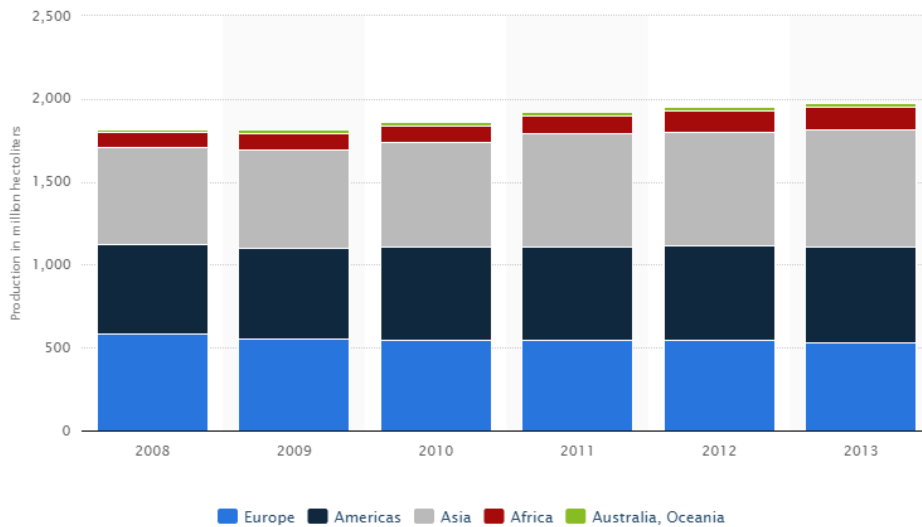
Figura 2 - Produção de Cerveja, a nível mundial, entre 1998 e 2013 (em bilhões de hectolitros)



Fonte: Barth-Haas Group (2015b).

A figura 3 mostra que a produção de cerveja em todo o mundo, de 2008 a 2013, por região, verificamos que em 2008 o maior produtor de cerveja foi o continente europeu e, em 2013, foi a Ásia, produzindo cerca de 711,43 milhões hectolitros. A produção total de cerveja no mundo foi cerca 1,97 bilhões de hectolitros em 2013 (Barth - Haas Group, 2015c).

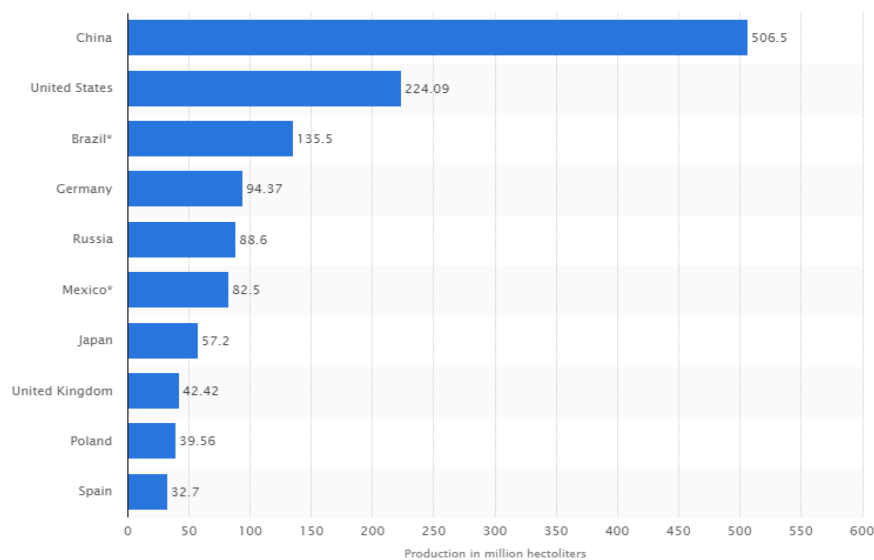
Figura 3 - Produção de cerveja a nível mundial de 2008 a 2013, por regiões



Fonte: Barth - Haas Group (2015c).

A figura 4 evidencia os 10 países líderes na produção de cerveja no mundo em 2013. Naquele ano, a China foi o país líder na produção de cerveja em todo o mundo com um volume de produção de, aproximadamente, 506,5 milhões de hectolitros, seguindo-se-lhe os Estados Unidos da América e o Brasil, tendo estes três principais países na produção de cerveja com um volume de produção de 224,09 milhões de hectolitros e 135,5 milhões de hectolitros (Barth - Haas Group, 2015d).

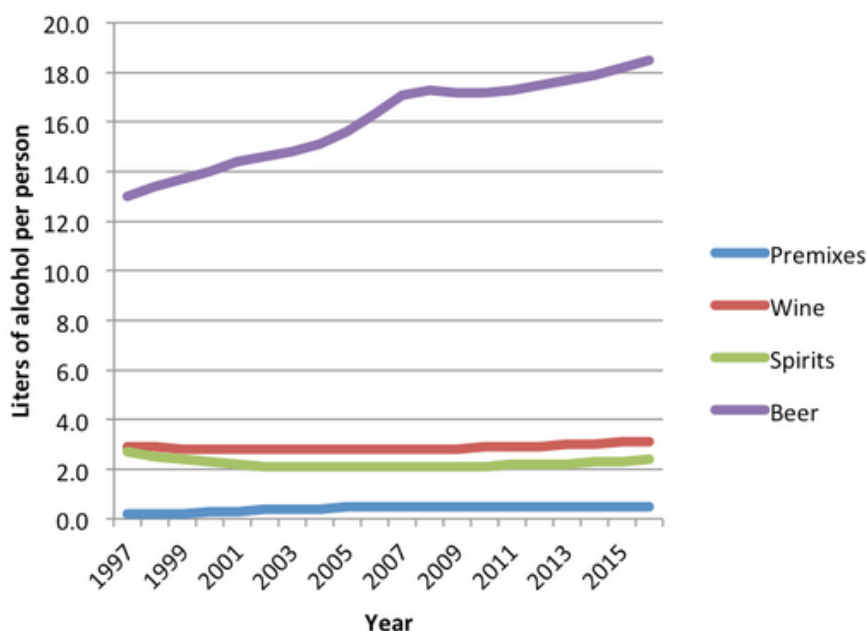
Figura 4 - Ranking dos 10 principais países na produção mundial de cerveja em 2013 (em milhões de hectolitros)



Fonte: Barth - Haas Group (2015d).

A figura 5 mostra o consumo de litros de álcool por pessoa entre os diferentes tipos de bebidas alcoólicas, evidenciando que o tipo de bebida alcoólica mais consumido per capita desde 1997 até 2015 é a cerveja (Barley, Malt & Beer Union, 2015).

Figura 5 - Consumo mundial, por pessoa, em função do tipo de bebida alcoólica



Fonte: Barley, Malt and Beer Union (2015).

A tabela 2 evidencia as 10 marcas de cerveja que são líderes mundiais, neste ano de 2015, os seus países de origem, as empresas fabricantes e respectivas quotas de mercado. São as marcas chinesas que ocupam os primeiros lugares na tabela, como a Snow e a Tsingtao, com 5.4% e 2,8% de quota de mercado, correspondentemente (Glassman, 2015).

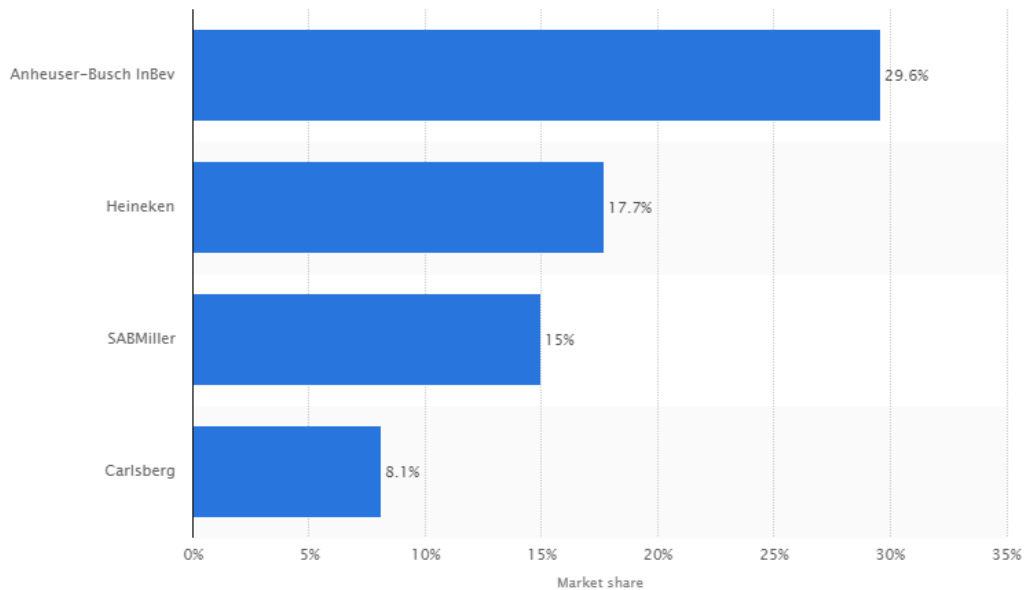
Tabela 2 - As 10 Marcas de Cerveja mais vendidas no Mundo

Marcas	Países	Empresas/Cervejarias	Quotas de Mercado (%)
1. Snow	China	SABMiller/China Resources Enterprises	5.4
2. Tsingtao	China	Tsingtao Brewery	2.8
3. Bud Light	Estados Unidos	Anheuser-Busch InBev	2.5
4. Budweiser	Estados Unidos	Anheuser-Busch InBev	2.3
5. Skol	Brasil	Carlsberg, Anheuser-Busch InBev, Unibra	2.2
6. Yanjing	China	Beijing Yanjing	1.9
7. Heineken	Holanda	Heineken International	1.5
8. Harbin	China	Anheuser-Busch InBev	1.5
9. Brahma	Brasil	Anheuser-Busch InBev	1.5
10. Coors Light	Estados Unidos	MolsonCoors	1.3

Fonte: Mark Glassman (2015).

A figura 6 apresenta a quota de mercado global das principais empresas produtoras de cerveja a partir de 2014, em que neste ano se verifica que a Anheuser-Busch InBev é a maior empresa de cerveja do mundo, com uma quota de aproximadamente 29,6% do mercado cervejeiro (Barth - Haas Group, 2015e).

Figura 6 - Quota de mercado global das principais empresas cervejeiras, 2014 (com base nas vendas)



Fonte: Barth - Haas Group (2015e).

1.7 Panorama do Sector Europeu

Relativamente aos dados europeus, sobre esta indústria, verifica-se que os cinco maiores países produtores de cerveja em 2013 foram a Alemanha (94 365 hl), Reino Unido (41 956 hl), Polónia (40 001 hl), Espanha (32 692 hl) e, por último, a Holanda (23 636 hl, apenas contabilizada a produção dos membros da associação cervejeira holandesa). O pior cenário é notório em Malta, atingindo apenas um valor de 143 hl de produção cerveja. Em Portugal, os dados revelam uma produção de 7 323 hl de cerveja (The Brewers of Europe, 2014).

Entre 2008 e 2013, os dados revelam que a Alemanha é o país que mais se destaca na produção de cerveja. Os seus valores variaram desde 94 365 hl (mínimo) em 2013 e 99 910 hl (máximo) em 2008, comprovando assim uma diminuição na produção de cerveja na Alemanha.

A produção total de cerveja dos países que fazem parte da União Europeia (UE) variou entre 383 553 hl (2013) e 408 090 hl (em 2008), o que se conclui que houve um decréscimo a nível da produção no decorrer dos anos.

Contabilizando todos os países europeus no que diz respeito ao total de produção de cerveja, verificou-se que os números variaram entre 399 070 hl (2013) e 423 540 hl (2008), o que demonstra uma vez mais, o decréscimo da produção de cerveja, ano após ano.

Relativamente ao consumo de cerveja, verifica-se um cenário semelhante à produção. Os cinco maiores países europeus consumidores de cerveja em 2013 foram a Alemanha (85 588 l), Reino Unido (42 422 l), Polónia (37 388 l), Espanha (35 169 l) e, por último, França (19 421 l). Malta foi o país que menos cerveja consumiu no ano de 2013.

Entre 2008 e 2013, os dados revelam que a Alemanha é o país que mais consumiu cerveja. Os seus valores variaram desde 85 888 hl (mínimo) em 2013 e 91 132 hl (máximo) em 2008, comprovando assim uma diminuição na produção de cerveja na Alemanha.

No que diz respeito a Portugal, no ano de 2013, o consumo de cerveja era considerado reduzido, pois Portugal apenas consumiu 4 397 hl de cerveja nesse ano. Os dados demonstraram também um decréscimo no consumo de cerveja, entre 2008 e 2013 no consumo de cerveja. Sendo em 2008, o ano em que mais consumiu cerveja, cerca de 6 200 hl e, em 2012, presencia-se exactamente o oposto, pois foi o ano em que menos consumiu cerveja (4 927 hl).

Relativamente ao consumo de cerveja *per capita*, no ano de 2013, é possível afirmar que os cinco países que marcam o topo da tabela são a República Checa com 144 l, Alemanha, com 107 l, Áustria, com 106 l, Polónia 96 l e Lituânia com 93 l. No final do ranking, abaixo dos 40 l, consta Malta, Grécia, França, Itália e, por último, Turquia, com uma maior discrepância (apenas 12 l). O consumo nacional *per capita*, em 2013 foi de 49 l de cerveja, tendo decrescido desde 2008, ano em que apresentava um consumo de 61 l *per capita*.

Relativamente aos *On-Trade* (venda de bebidas com destino a bares, cafés, restaurantes) e *Off-Trade* (venda de bebidas a retalhistas, grossistas), Portugal ocupa o primeiro lugar da tabela, apresentando 66% *On-Trade* e 34% de *Off-Trade*. Em sequência, apresenta-se a Irlanda, Espanha, Malta e Grécia.

A nível de importações em 2013, os cinco países que mais importaram cerveja foram Reino Unido, Alemanha, França, Itália e Espanha. Portugal importou (intra - UE e extra UE) 66 hl de cerveja. A Turquia foi o país que menos importou, apenas 29 hl de cerveja.

Em relação às exportações, Portugal é o 10.º país da Europa que mais exporta (intra - UE e extra UE), cerca de 2 494 hl de cerveja, no ano de 2013. Os cinco países que mais exportaram foram Alemanha, Holanda, Bélgica, Reino Unido e França.

Em 2008, Portugal contava com 7 cervejarias ativas em Portugal, onde esse número decresceu para 6, no ano de 2013. Apenas em 2011, eram 8 cervejarias.

Portugal em 2008 não tinha uma única microcervejeira, passado 5 anos (2013) conseguiu ter 12.

Em 2013, eram apenas 5 as empresas que produziam/vendiam cerveja (ou produziam outro tipo de bebidas).

Relativamente ao emprego direto, verifica-se que em 2013, Portugal criou 1 400 postos de trabalho, contribuindo, desta forma, para o crescimento económico nacional.

Finalizando, as receitas públicas geradas a partir de impostos sobre a venda de cerveja, em 2008 eram 84,52 milhões de euros, descendo para os 67,51 milhões de Euros, em 2013 (The Brewers of Europe, 2014).

1.8 Panorama Nacional do Setor

Relativamente aos associados da APCV, os dados económicos revelam que se perdeu uma unidade de produção de cerveja, pois em 2013, o número total de unidades produção de cerveja (fábricas) eram 6 e em 2014 tinham reduzido para 5 (APCV, 2014).

No ano transacto, o número total de empregos diretos (quadros, operários, administrativos) subiu para os 2 056, ou seja, a taxa de crescimento foi consideravelmente positiva, de 33,5%.

Atendendo à produção/enchimento total de cerveja (1000 hl) – incluindo portfólio internacional - verificou-se um decréscimo de 2013 para 2014, pois neste último ano, o valor era apenas de 7.289,62 milhões de hl.

Relativamente à produção total de cerveja sem álcool, em 2013 foi de 116,30 hectolitros, recuperando em 2014, para 126,30 hectolitros. Quanto à produção total de cerveja com álcool, verifica-se que em 2013, o valor era de 7.121,02 hectolitros, e foi superado, no ano seguinte, 2014, para os 7.163,32 hectolitros. A produção de cerveja perfaz um total de 7.289,62 hectolitros, só no ano de 2014, ou seja, produziu-se mais cerveja no ano de 2014 que no ano transato a este (2013). É notório que se produz mais cerveja com álcool do que sem álcool.

No mercado doméstico, o total de vendas de cerveja sem álcool em 2014 foi superior ao ano de 2013. Em 2014 vendeu-se 88, 98 milhares de hl de cerveja sem álcool. A respeito da venda de cervejas com álcool, houve uma diminuição de 2013 (4.854,18 hl) para 2014 (4.674,88 hl).

Por último, relativo aos impostos, o total de IEC (imposto especial de consumo) desceu de 70.475,97€ (2013) para 70.475,98€ (2014), o que torna mais benéfico para quem as consome.

No que concerne ao panorama nacional do sector cervejeiro, podemos concluir que os dados económicos que ostenta são bastante positivos. Ou seja, perante o cenário económico-financeiro em que o país se encontra, é possível observar um forte consumo de cervejas, especialmente, com algum teor de álcool.

1.9 Os diferentes *players* do mercado

A UNICER e a CENTRALCER (Central de Cervejas) são duas poderosas fabricantes de cerveja que dominam o mercado nacional, ou seja, controlam cerca de 90% do sector (APCV, 2012c).

Segundo Larguesa (2014) são apenas 6 as fábricas, que fazem parte da indústria cervejeira nacional (continente e ilhas), sendo dominada pelos grupos UNICER, Sociedade Central de Cervejas, Font Salem Portugal, ECM – Empresa de Cervejas da Madeira e Fábrica de Cervejas e Refrigerantes João Melo Abreu (Açores).

Apesar da sua reduzida dimensão face às gigantes multinacionais, equiparados à UNICER, encontram-se no mercado a nível mundial, a, Anheuser – Busch InBEV, Heineken, SABMiller, Carlsberg (Barth - Haas Group, 2015e).

No que concerne a esta matéria, Melo (2011, citando Lorga 2002, p. 24) defendia que “*nalgumas vertentes do relacionamento, cooperar e competir, coexistem*”.

Em Portugal, o mercado das bebidas está muito pouco fragmentado, dividindo-se 50% entre UNICER e Centralcer. A UNICER tem principal visibilidade a Norte de Portugal e a Centralcer a Sul de Portugal (Gestão da Comunicação, 2010).

Como concorrentes (diretos) da UNICER, temos apenas a Centralcer, que ambiciona a todo o custo conquistar quota de mercado.

Outro *player*, *embora* com uma posição mínima em termos de mercado é a Tagus, produzida pela Sumol + Compal.

O Grupo Daam conquistou, ultimamente, a Fábrica de Cervejas Cintra e não transmitiu qual a sua operação em relação ao Mercado Nacional, mas julga-se que têm o intuito de fazer as marcas da distribuição, mas ainda não foi notificado tal objetivo.

CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Conceito

“A internacionalização está associada ao interesse da empresa em benefício das oportunidades oferecidas pelos mercados no exterior.”.

(Álvarez & Merino, 2010, p. 513)

Deresky (2000) afere que a internacionalização pode ser entendida como uma estratégia que se adota por uma dada empresa com intuito de a fazer crescer, aquando da falta de capital de crescimento verificado no mercado de origem. Ainda para este autor, o conceito de internacionalização é visto como um processo através do qual a empresa vai sofrendo transformações resultantes da elevada concorrência internacional, da estagnação dos mercados de origem e da necessidade de alargar para outros mercados.

Meyer (1996) distingue a internacionalização como um processo, onde uma empresa desenvolve e controla as suas diversas atividades de valor acrescentado num país diferente ao de origem. Para outros autores, internacionalização foca-se no processo, nas operações da empresa, relacionamentos, redes e ambiente interno. Welch & Luostarinen (1993) defendem que a internacionalização é o movimento das operações internacionais para o exterior de uma empresa. Para Calof & Beamish's (1995) é um processo de maior envolvimento em operações internacionais. Johanson & Mattsson (1993) aferem que é o processo relativo às operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) que se adapta a ambientes internacionais. Johanson & Vahlne (1990) interpretam como um processo cumulativo, em que as relações são continuamente estabelecidas, desenvolvidas, mantidas e desfeitas para alcançar os objetivos da empresa. Lehtinen & Penttinen (1999) assumem que internacionalizar é como desenvolver redes de relacionamentos de negócios em países diferentes do de origem através da extensão, penetração e integração. Ruzzier, Hisrich, & Antoncic (2006) descreve este conceito como um crescimento geográfico no que diz respeito às atividades económicas, de uma dada empresa, para um mercado diferente ao de origem. Sharma and Blomstermo (2003) define o termo como sendo o processo de aumentar o conhecimento em mercados e instituições no estrangeiro.

A internacionalização é um processo que abrange toda a organização Perlitz (2004), ou seja, define-se como um processo coletivo. É impreterível não só assegurar as boas relações entre os diversos departamentos, colaboradores e decisores, no interior de uma empresa, bem como os diversos *stakeholders*, nomeadamente, clientes, concorrentes, instituições de investigação, bancos (Baeta, 2013).

Dias (2007) refere que a internacionalização se pode enquadrar em dois campos: empresarial e económico. No campo empresarial, a internacionalização está relacionada com a operação em mercados externos que induz deslocações de vários fatores de produção como por exemplo: transferir capital, competências de gestão ou criação de projetos de cooperação, em parceria com estrangeiros, ou restringindo-se, apenas, à venda de produtos nesses mesmos mercados.

No campo económico, a internacionalização diz respeito ao câmbio de matérias-primas, produtos e serviços, dinheiro, pensamentos e capital humano, praticado entre dois países.

Hoje em dia é imperioso, para uma empresa, a descoberta de novos mercados para procederem à venda dos seus produtos ou para obterem os recursos imprescindíveis para produzir (Ferreira, Serra, & Reis, 2011). Note-se que, quando as empresas desejam obter um recurso indisponível no mercado de origem ou um recurso mais económico num país estrangeiro, como por exemplo, a mão-de-obra, a expansão internacional é das melhores estratégias de desenvolvimento das empresas a adotar.

É da responsabilidade dos gestores, promover, analisar e controlar a orientação para o mercado internacional. Devem ter consciência se alcançam o seu *target* específico, de forma a satisfazer as suas necessidades e acrescentar valor. Devem ter conhecimento sobre os seus potenciais rivais e sobre como usufruir da informação referente a estes e aos dos seus clientes (Baeta, 2013).

Hortinha & Viana (2009) aconselham a empresa a fazer um autodiagnóstico estratégico antes de principiar ação no mercado internacional. Desta forma, torna-se perceptível a situação em que se encontra a empresa e reconhece-se quais os recursos e competências indispensáveis para prosseguir com o processo de internacionalização. Deve-se ainda proceder à análise interna da entidade, onde se evidenciem os seus pontos fortes e fracos, e à análise externa, onde se destacam as ameaças e oportunidades provindas do meio que a rodeia.

Este tema é abordado não só nas grandes empresas, bem como nas Pequenas e médias empresas (PME) (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). As PME constituem uma parte importante da dinâmica e do crescimento económico, não só para os países industrializados avançados mas também para o desenvolvimento de economias (Lin, 2010).

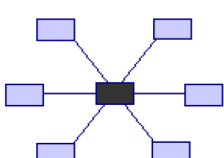
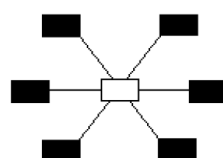
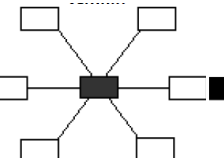
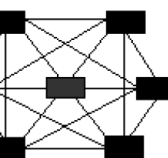
Durante as últimas décadas, as PME tem sido objeto de crescente interesse de pesquisa em gestão internacional. É notório como o número de PME que atuam em mercados internacionais cresceu e o processo da sua internacionalização tem sido acelerado e devastador (Torres, 1999; Gjellerup, 2000; McDougall & Oviatt, 2000; Fillis, 2001; Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

2.2 Fases da Internacionalização

Durante o percurso de internacionalização, as empresas incorrem em diferentes fases. Dependendo da empresa, as fases podem ocorrer por diferentes ordens e nem todas as empresas atingem todas as etapas (Teixeira & Diz, 2005; Teixeira, 2011).

A forma característica de cada organização é determinante na estratégia de internacionalização, uma vez que as capacidades da empresa determinam o seu percurso. Essa forma está intimamente relacionada com a fase em que a empresa se encontra, como ilustra a figura 7, dependendo esta da indústria, da posição estratégica e também das necessidades do país de destino (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Figura 7 - Relação entre a fase e a forma das empresas

Fase	<u>Internacional</u>	<u>Multinacional</u>	<u>Global</u>	<u>Transnacional</u>
Forma da Organização	 Federação Coordenada	 Federação Descentralizada	 Rede Centralizada	 Rede Integrada
Gestão	Funcional	Geográfica	Do negócio	Gestão múltipla
Orientação	Etnocêntrica	Policêntrica	Mista	Geocêntrica

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p.185).

A empresa internacional tem uma mentalidade doméstica, centralizando as competências-chave e os conhecimentos no país de origem, sendo estes transferidos para as unidades exteriores de forma a adaptá-los aos outros países e também a aprender com as novas realidades (Bartlett & Ghoshal, 1989; Teixeira, 2011). Para Teixeira & Diz (2005) a empresa internacional apresenta uma orientação etnocêntrica, ou seja, a sua forma de fazer negócios no exterior, tem por base o tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao mercado do país de origem. Por outras palavras, a empresa internacional possui mentalidade doméstica e baseia-se no mercado interno, considerando-se o mercado externo uma extensão daquele.

Por sua vez, a empresa multinacional é descentralizada e cada uma das suas unidades externas tem alguma autossuficiência, desenvolvendo e retendo o conhecimento, detetando e explorando oportunidade locais, com sensibilidade suficiente para se adaptar às diferenças nacionais/culturais (Bartlett & Ghoshal, 1989; Teixeira, 2011). Para Teixeira & Diz (2005) a empresa multinacional possui uma orientação policêntrica, ou seja, considera o mundo como uma aglomeração de mercados nacionais, pelo qual é criada uma estratégia capaz de satisfazer as necessidades dos clientes, considerando as diferenças nacionais existentes.

Paralelamente, uma empresa que seja global é muito centralizada, abastecendo o mercado externo a partir da central, implementando as estratégias da empresa mãe nos mercados externos, sendo o conhecimento desenvolvido e retido no centro (Bartlett & Ghoshal, 1989; Teixeira, 2011). Uma empresa global possui orientação mista, pois não é considerada totalmente etnocêntrica, nem integralmente policêntrica. Compara-se o mundo a um mercado global e a estratégia da empresa consiste em abastecer esse mercado a partir de um único país onde as operações se centralizam (Teixeira & Diz, 2005).

A empresa transnacional detém centros dispersos, independentes e especializados, sendo o contributo, em termos de conhecimento, de cada unidade partilhado entre todas, reconhecendo-se as semelhanças e diferenças e adotando uma visão global (Bartlett & Ghoshal, 1989; Teixeira,

2011). Corresponde à última fase de evolução da internacionalização. Estabelece a ligação entre os recursos e os mercados globais, constituindo as suas vantagens competitivas. Apresenta uma orientação geocêntrica, ou seja, ao identificar as semelhanças e as diferenças coexistentes, é capaz de adotar uma visão global (Teixeira & Diz, 2005).

De acordo com Teixeira (2011), uma empresa deste tipo pretende dar resposta a três questões importantes: 1) eficiência – economias de escala e liderança pelo custo; 2) adaptação Local – com diferenciação do produto, de acordo com o local onde se encontra; 3) aprendizagem – necessidade de inovação.

Partindo das três questões essenciais apontadas por Teixeira (2011), as empresas devem optar por uma localização estratégica adequada que lhes permita a obtenção de economias de escala. Uma vez que não são só os custos que interessam às empresas, sendo a aceitação e compra dos produtos por parte dos consumidores fulcral, muitas vezes é necessária uma adaptação local às preferências específicas de cada país ou cultura de forma a aumentar as vendas e conseguir maximizar o lucro e o valor. Pode-se concluir que as estratégias globais e multinacionais têm um carácter mais virado para os custos (com padronização dos produtos), enquanto empresas internacionais e transacionais ajustam-se mais aos mercados externos, adotando uma estratégia de adaptação local (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Com base em tudo isto, pode concluir-se que, dependendo da indústria em que se insere e do país externo, a empresa deve optar pela forma mais adequada de implementação, com base no potencial de globalização da indústria onde está inserida (Teixeira, 2011).

Freire (1997, p. 335) também distingue quatro fases pelo qual as empresas se depararam ao evoluírem internacionalmente: Doméstica, Internacional, Multinacional e Mundial. Se “*a empresa é predominantemente orientada para o mercado doméstico e limita-se a exportar pontualmente*”- Doméstica. Se “*a empresa exporta regularmente para um número restrito de mercados externos, mas continua a privilegiar o mercado doméstico*”- Internacional. Se “*a empresa tem uma presença significativa num vasto número de países e procura conciliar os interesses do mercado doméstico com os dos mercados externos*”- Multinacional. E se, “*a empresa atua à escala global e adequa as suas práticas de gestão às características de cada zona servida*”- Mundial.

2.3 Motivações da Internacionalização

O facto do crescimento do comércio internacional apresentar uma taxa superior ao crescimento da produção mundial, faz com que haja um progresso nas trocas internacionais (Teixeira & Diz, 2005).

São diversos os autores que fazem jus às motivações que levam as empresas a procurar mercados externos.

As empresas ingressam em competições internacionais por diversos motivos, como conquistar reputação global, garantir um crescimento a longo prazo, aumentar a rentabilidade, alcançar economias de escala e, por outras razões, como a saturação do mercado interno, a força da

concorrência no mercado interno e a pressão das regras governamentais e regulamentares (Sadaghiani, Dehghan, & Zand, 2011).

Freeman & Cavusgil (2007) defendem que os motivos ou estímulos que desencadeiam o processo de internacionalização poderão ser intrínsecos ou extrínsecos à empresa. Os estímulos intrínsecos estão na atitude da empresa face ao processo de internacionalização. Simões (1998) apresenta uma série de estímulos intrínsecos à empresa, dos quais se destacam: desenvolvimento da empresa, aproveitamento da capacidade de produção existente, obtenção de economias de escala, aquisição de competências e diversificação de riscos.

Relativamente às razões extrínsecas, estas contemplam o aumento da concorrência, a liberalização dos mercados e o risco financeiro associado (Douglas, Craig, & Sleuwaegen, 1992; Viana & Hortinha, 2005). Os custos associados à mão-de-obra e aos fornecedores, se forem favoráveis no país de destino, são consideradas motivações para prosseguir para a internacionalização (Calof & Beamish's, 1995; Disdier & Mayer, 2004).

Viana & Hortinha (2005) destacam seis razões que motivam as empresas a internacionalizarem-se, sendo elas: 1) preocupação de ampliar as vendas para obter maiores lucros; 2) obter sinergias que possibilitem a minimização dos custos operacionais; 3) partilha do risco consequente da entrada de vários mercados, 4) necessidade de cooperação entre organizações e instituições públicas perante a relevância do poder político; 5) procura do domínio dos mercados; 6) esforço para alcançar vantagens absolutas aquando do controlo de recursos únicos. Teixeira & Diz (2005) acrescentam ainda que a facilidade de acesso a recursos mais económicos ou mais seguros, a evasão à tributação ou contingentação de importação, a capacidade de resposta face aos movimentos dos concorrentes e a aquisição de competências que permitem obter vantagens competitivas, são razões para as empresas se internacionalizarem.

Para Dunning (2001) e Dunning & Lundan (2008) as motivações cruciais da internacionalização assentam na procura de recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos.

A procura de recursos significa que a empresa pretende obter determinados recursos, como por exemplo, mão- de-obra ou matéria-prima, que não se encontram disponíveis no seu mercado nacional devido ao custo elevado (Macedo, 2010; Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Souza, Vasconcellos, & Corrêa, 2012). Ou seja, há uma procura relativamente à qualidade e ao preço associado. A principal finalidade é possuir parte da cadeia de valor no mercado estrangeiro, a fim de obter custos mais reduzidos nos fatores de produção (Ferreira, Serra, & Reis, 2011). Este investimento incide, na sua maioria, na exportação (Macedo, 2010).

A procura de mercado consiste na exploração de novos mercados e no abastecimento do mercado doméstico (Macedo, 2010). As empresas quando investem, têm a ambição de conquistar mercado, ou seja, capturar novos clientes (Ferreira, Serra, & Reis, 2011). As empresas ao dominarem maior mercado, podem investir diretamente no estrangeiro, em vez de

exportar, evitando assim custos de transporte (Markusen & Venables, 2000; Buckley, Cross, Tan, Xin, & Voss, 2008).

A procura de eficiência pretende melhorar a estrutura de abastecimento e, conseqüente, fortalecimento na distribuição dos produtos da empresa (Macedo, 2010). A empresa, quando alcança eficiência, beneficia, maioritariamente, da obtenção de economias de escala, gama e da diversificação do risco (Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Macedo, 2010). As particularidades de cada localização geográfica são utilizadas pela empresa, de modo a que a produção se concentre em locais específicos, abastecendo os diferentes mercados (consumidores) (Macedo, 2010). Deste modo, a empresa concretiza o Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) (Ferreira, Serra, & Reis, 2011).

A procura de ativos estratégicos diz respeito à angariação de recursos e de competências de um nível elevado, não se limitando apenas a explorar os seus ativos. Deste modo, torna-se mais fácil uma empresa conquistar a posição concorrencial desejada ou pré-estabelecida (Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Macedo, 2010; Ferreira, Li, & Jang, 2009; Ferreira, Serra, & Li, 2008).

Czinkota, Ronkainen, & Moffett (2011) referem onze razões base das principais motivações para o processo de internacionalização. Essas razões agrupam-se em dois tipos de motivações: proativas e reativas. As motivações proativas dizem respeito às vantagens em termos de lucros, tecnologia, produtos únicos, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios fiscais e economias de escala, enquanto as motivações reativas englobam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque.

Por sua vez, Brito e Lorga (1999, citados por (Dias, 2007; Capela, 2012)), aferem três tipos de motivações: proativas, reativas e mistas. As motivações proativas têm por base as estratégias de crescimento, perante a tarefa difícil de se desenvolver no mercado nacional, devido ao aumento da concorrência, às políticas públicas restritivas de expansão empresarial, à carência de sofisticação dos consumidores e, ainda, ao aproveitamento de oportunidades concebidas num novo mercado. Normalmente estas oportunidades são detetadas por parceiros de negócios da organização em determinado mercado ou provêm da má performance do parceiro, que obriga à reformulação da estratégia da empresa. Há que considerar ainda as alterações legislativas do mercado, que desencadeiam o reforço da sua atratividade. As motivações reativas contemplam a internacionalização por arrastamento e os imperativos do próprio negócio. A internacionalização por arrastamento diz respeito à necessidade que a empresa apresenta em acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado. Os imperativos do próprio negócio justificam-se devido aos negócios que são de natureza internacional, como se verifica nas empresas de transporte aéreo. Ou seja, existem atividades que não possuem uma procura regular ou que impõem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional. Por último, as motivações mistas contemplam a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas; a diminuição do risco (recorrendo à diversificação geográfica); a diminuição de custos e aproveitamento de economias de escala (procura de fatores de produção a preços mais

acessíveis e de mercados com legislações menos exigentes, a proximidade das fontes de matéria prima, bem como de economias de escala na produção); a utilização da imagem do país e apoios governamentais do país de origem e/ou destino.

Simões (1997) agrupa as motivações da internacionalização das empresas em: Motivações Endógenas (Necessidade de crescimento da empresa; Aproveitamento da capacidade produtiva disponível; Obtenção de economias de escala; Exploração de competências, tecnologias; Diversificação de riscos); Características dos mercados (Limitações do mercado doméstico; Perceção de dinamismo nos mercados externos); Motivações Relacionais (Resposta a concorrentes; Acompanhamento de clientes; Abordagem por empresas estrangeiras); Acesso a recursos no exterior (Custos de produção mais baixos no exterior; Acesso a conhecimentos tecnológicos); Incentivos governamentais (Apoios do governo -país de origem ou acolhimento).

Teixeira & Diz (2005) apontam igualmente vários motivos que conduzem à internacionalização das empresas, tais como: o acesso a recursos mais baratos e/ou abundantes, encontrar fornecedores mais baratos e/ou eficientes, conseguir um certo posicionamento da marca e dos produtos, servir um mercado mais alargado, seguir os clientes na sua internacionalização, ou apenas reagir às motivações dos concorrentes. No entanto, é imprescindível salientar três fatores, sendo eles:

1. Transferir competências distintivas para os mercados estrangeiros, promovendo as suas competências não só em novos negócios bem como em novas zonas. Deste modo, a empresa explora mais largamente a sua vantagem competitiva. Sabe-se que os recursos e as competências intrínsecas da empresa a tornam mais eficiente e lhe possibilitam obter maior qualidade, ajustar melhor os produtos a cada cliente e inovar, alcançando uma vantagem competitiva. São as designadas competências distintivas que asseguram vantagens de custos ou de diferenciação e têm a particularidade de serem difíceis de imitar pelos adversários. Não generalizando, a empresa deve alargar-se para sítios onde as empresas concorrentes locais não usufruam de vantagens e competências similares.
2. Beneficiar de vantagens de localização, ou seja, executar economias de localização produzindo em países ou regiões preferenciados, com o intuito de explorar os recursos locais. A vantagem de localização conduz a benefícios económicos para a empresa, no sentido de selecionar as melhores localizações para cada uma das fases de cadeia de valor. A localização estratégica possibilita reduzir os custos ou aperfeiçoar o produto, através da diferenciação, podendo ainda desencadear uma vantagem competitiva.
3. Aceder a um mercado mais alargado, de modo a que seja possível vender quantidades avassaladoras através da realização de economias de escala e de aprendizagem, pelo maior volume concebido. Para a empresa reduzir os seus custos, relativamente aos concorrentes é preciso que crie economias de escala na produção, distribuição ou comercialização, obtendo assim, desta forma, uma vantagem de custos.

Concluindo, são diversas as sugestões dos autores quanto às motivações para a internacionalização. Estas surgem interligadas a fatores internos ou externos à empresa e

dependem da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra (Dias, 2007).

Tanure, Cyrino & Penido (2007, citados por (Souza, Vasconcellos, & Corrêa, 2012) p. 201) afirmam que a “*necessidade de manter taxas de crescimento contínuas no contexto de saturação do mercado doméstico*” é a justificativa para uma empresa ingressar no caminho da internacionalização.

2.4 Modos de Entrada no Mercado Internacional

Assim que uma empresa decide internacionalizar-se, esta deverá selecionar a melhor estratégia de entrada em mercados externos, ou seja, aquela que melhor se adequa às suas características (Cateora e Graham, 2001, citados por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006); (Cateora e Graham, 2002, citados por Sadaghiani, Dehghan, & Zand, 2011).

A atividade dos negócios internacionais deve-se não só à capacidade que uma organização tem de transferir conhecimento e competência, como também, à volatilidade do ambiente, às políticas governamentais, à cultura nacional e à resistência dos consumidores perante os produtos estandardizados (Bartlett & Ghoshal, 1987).

Na competição internacional, uma estratégia adequada e criativa de entrada garante uma presença de longo prazo no mercado e leva para o sucesso da empresa nos mercados internacionais (Sadaghiani, Dehghan, & Zand, 2011).

Cada vez mais se verifica empresas atuarem em ambientes dinâmicos e turbulentos, assinalados por intensa competição, em condições de mercado incerto, onde as mudanças tecnológicas são mais rápidas e os ciclos de vida de produto mais curtos. Nestas circunstâncias, a introdução bem sucedida de novos produtos no mercado estrangeiro torna-se um fator crítico para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Portanto, a comercialização e o desenvolvimento de novos produtos eficazes, é sem dúvida uma tarefa desafiadora. Diversos estudos revelam que a estratégia de entrada ou de lançamento é um determinante do sucesso ou fracasso das inovações de produto (Pinto, Escudero, & Cillán, 2008).

De acordo com Root (1994), a presença das empresas em mercados estrangeiros refletia-se na procura de lucros por meio de vendas imediatas. Somente, mais tarde, é que se pensa estrategicamente numa forma de entrada fulcral, a fim de adquirir uma posição sustentável a longo prazo, nesses novos mercados. Koch (2001) sublinha que, o início da expansão da atividade empresarial para os mercados externos refletia-se na consciência das necessidades que a empresa detém perante os seus objetivos e para Kotler (1986) apenas quando houvesse algo que lhe conferisse confiança no mercado internacional.

As empresas ao operarem num ambiente internacional presenciam diferenças políticas, legais, económicas, tecnológicas, socioculturais, competitivas, geográficas e, ainda, de estruturas de distribuição. Todos estes fatores afetam as empresas no que diz respeito à implementação do marketing. Portanto, é imprescindível as empresas estarem bem informadas, pois estes são problemas que não ocorrem no mercado doméstico (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006).

Aquando da análise aos modos de entrada nos mercados externos em países emergentes, o tipo de indústria e os recursos disponíveis influenciam a escolha desse modo de entrada (Lucian & Oliveira, 2008).

A seleção do modo de entrada, mais favorável, em mercados internacionais dependerá dos objetivos da empresa e da visão que os gestores têm do mercado, pois estes acarretam vantagens e desvantagens (Melo, 2011).

De acordo com Terpstra e Sarathy (1997, citado por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006) o grau de comprometimento, o risco, o controlo e o retorno do capital investido são determinantes das estratégias de entrada selecionadas pelas empresas.

Pedersen (1999) e Zohari (2008) defendem que a escolha do primeiro destino surgia de uma forma gradual, ou seja, as empresas tinham preferência por mercados mais próximos a nível cultural Sharma & Blomstermo (2003) e só posteriormente é que ampliavam as suas fronteiras consoante a competência que tinham para assumirem riscos.

O modo de entrada num mercado internacional é definido por possibilitar a entrada de produtos, tecnologia, competências humanas, gestão ou outros recursos importantes, num mercado estrangeiro (Root, 1994; Gao, 2004). Estima-se que é necessário entre três a cinco anos para efectuar por completo a entrada num novo mercado. Considera-se que o modo de entrada das empresas ajuda a determinar objetivos, recursos e políticas a fim de conduzirem as suas atividades internacionais a uma expansão internacional de uma forma sustentável (Root, 1994).

O tempo que uma dada empresa demora a dar entrada e a forma como se envolve no mercado externo poderão ditar o seu sucesso ou insucesso nesses mercados (Green, Barclay, & Ryans, 1995).

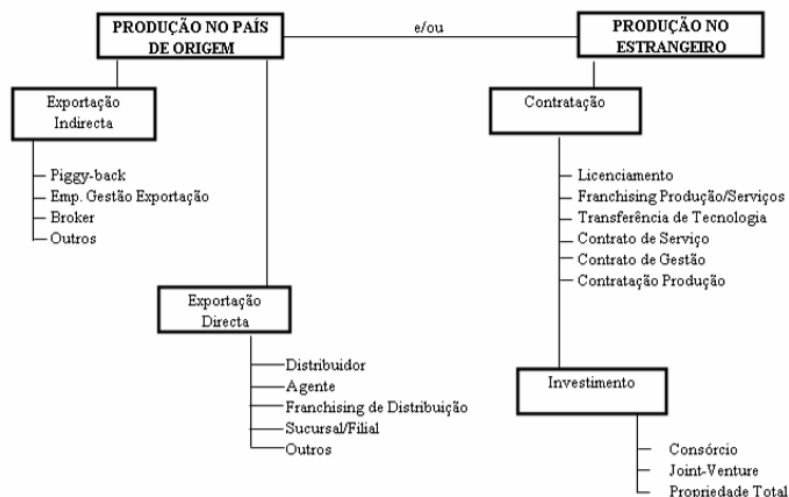
Não existe uma estratégia ideal para entrar em mercados internacionais. Os diferentes métodos de entrada existentes podem ser adotados por diferentes empresas, entrando no mesmo mercado ou pela mesma empresa em mercados diferentes (Ruzzier & Konecnik, 2006). Perante a concorrência internacional, uma estratégia de entrada adequada e criativa garante uma presença no mercado de longa duração, contribuindo para o sucesso da empresa em mercados internacionais (Sadaghiani, Dehghan, & Zand, 2011).

Brouthers (2002) aconselha que a reflexão sobre o modo de entrada internacional é deveras fundamental, pois implicará significativamente o seu desempenho, ou seja, pode condicioná-la. Arregle, Hébert, & Beamish (2006) avança que o modo selecionado pela empresa indica se uma empresa possui total controlo sobre a unidade externa ou se tem que dividir o controlo com um parceiro. Uma vez estabelecido, o modo de entrada é difícil mudá-lo, porque tem consequências a longo prazo para a empresa (Brouthers & Hennart, 2007). Quanto mais tarde uma empresa principiar atividades em mercados internacionais, mais árduo será o seu crescimento internacional (Sharma. & Blomstermo, 2003).

São vários os autores que fazem jus aos modos de entrada num mercado internacional. Sarathy e Terpstra (1991, citados por Dias, 2007) sugerem uma tipologia, onde a classificação se baseia

no local de produção. Portanto, existem várias formas: as que assentam a produção no país de origem e as que possuem produção no exterior (Figura 8).

Figura 8 - Classificação das formas de entrada em função do local de produção



Fonte: Sarathy e Terpstra (1991, citados por Dias, 2007, p. 508).

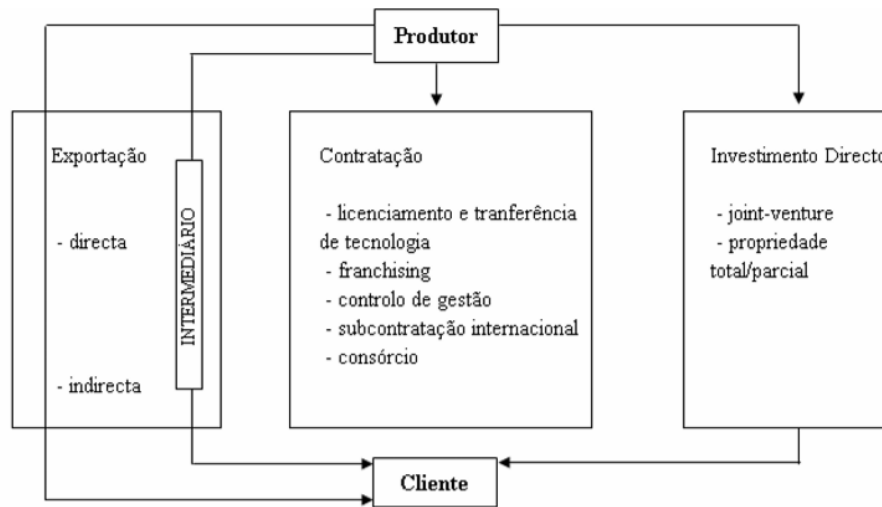
Viana e Hortinha (2005), na mesma linha de orientação, argumentam a análise dos modos de entrada englobando duas formas de acesso:

1. Por exportação, com produção no mercado doméstico: exportação direta, exportação indirecta;
2. Com produção no exterior: contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* e propriedade total por via de investimento direto.

De acordo com Root (1994), existem três tipos de modos de entrada: exportação (direta e indirecta); contratual (licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gestão, contratos de produção, entre outros); e investimento (individuais e *joint ventures*).

A classificação para Brito & Lorga (1999), assemelha-se ao autor anterior: exportação, contratação e investimento direto, conforme a figura 9.

Figura 9 - Classificação dos modos de entrada em função do produtor e do cliente



Fonte: Brito & Lorga (1999, p.48).

Cateora e Graham (1996, citado por Dias, 2007) apresentam a seguinte classificação:

1. exportação/importação;
2. licenciamento;
3. *joint-venture*;
4. consórcio;
5. subsidiária detida parcialmente;
6. subsidiária detida a 100%.

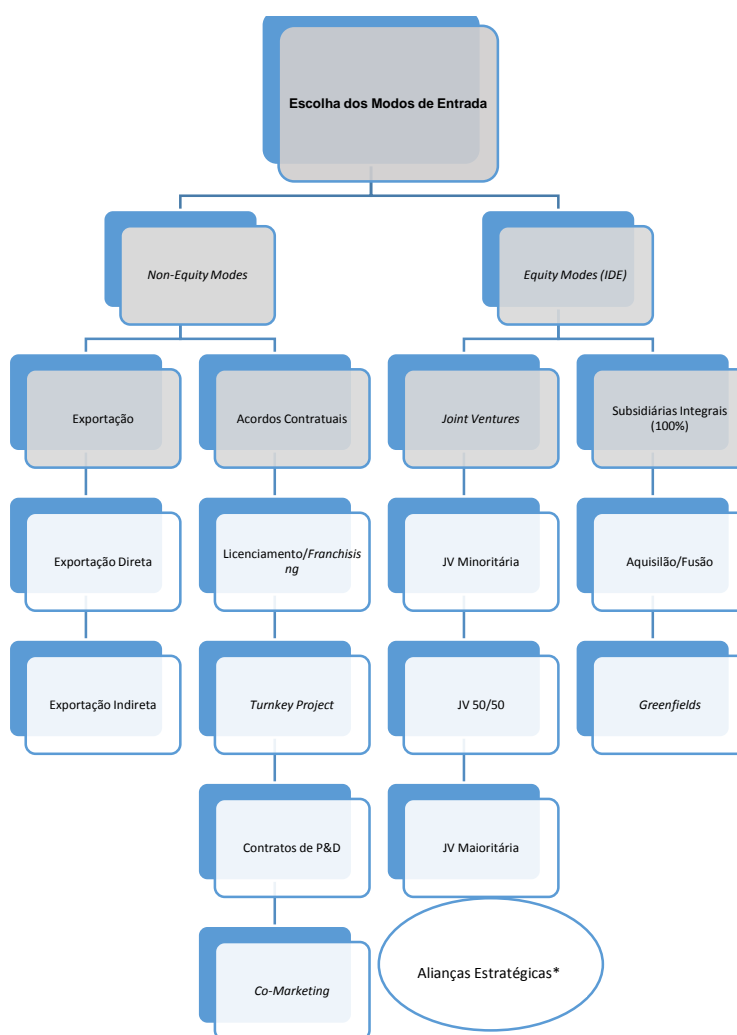
Para outros autores, como, Terpstra e Sarathy (1997), Keegan e Green (1999) e Osland et al (2001) citados por Garrido, Larentis, & Rossi (2006) os modos de entrada em mercados internacionais são quatro:

1. exportação e importação,
2. acordos contratuais- franquia, licenciamento e contrato de produção;
3. alianças estratégicas via *joint venture*;
4. investimento externo direto.

Segundo Hill., Hwang., & Kim. (1990) qualquer que seja o modo de entrada escolhido, terá sempre impacto para a empresa quanto ao controlo sobre as operações, ao compromisso de recursos e à disseminação dos riscos. O autor considera que existem diversas formas para as empresas escolherem, agrupando-as apenas em dois grupos: contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, *turnkey projects*, subcontratação, partilha de produção e alianças estratégicas); e investimento direto no estrangeiro.

Como mostra a figura 10, Pan & Tse (2000) e Peng (2014) caracterizam os modos de entrada em duas categorias: *non equity modes* e *equity modes*. Estas duas categorias diferem, notavelmente, no que diz respeito a requisitos de investimento e de controlo. Os *non-equity modes* contemplam a exportação e os acordos contratuais tais como, licenciamento/*franchising*, *turnkey projects*, contratos de P&D, *Co-marketing* e alianças, exigindo um menor controlo e menos valores de investimento. Os *equity modes* são, indiscutivelmente, os IDE, dividindo-se em *joint ventures* e em subsidiárias integrais (ex: aquisições ou *greenfield*), pois requerem um exercício de controlo mais elevado por parte da empresa, envolvendo um compromisso relativamente grande de investimento.

Figura 10 - A escolha dos modos de entrada: um modelo abrangente



Fonte: Adaptado de Peng (2011, p.336) e Pan e Tse (2000, p.538).

2.4.1 Exportação

A exportação é o modo de entrada mais comum pelas PME e a que tem menores riscos e custos associados (Root, 1994; Salomon & Shaver, 2005). Exportar não carece de despesas ao estabelecer operações nos mercados-alvo, apenas são necessários meios com o intuito de negociar e fazer a distribuição dos seus produtos (Lucian & Oliveira, 2008). Entende-se por

exportação, a venda ou envio de produtos para o mercado internacional, ou seja, para o exterior do país de origem (Houaiss; Vilar, 2001 citado por Lucian & Oliveira, 2008). De acordo com Simões (1997), a exportação é um modo de operação, onde as empresas vendem os seus produtos num país diferente daquele onde são produzidos, ou seja, do mercado de origem.

Considera-se uma estratégia requerida pelas empresas aquando do início do processo de internacionalização (Kotabe e Helsen, 2000 citados por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006), especialmente pelas PME (Coelho, 2013).

Viana e Hortinha (2005) sublinham que determinados sectores de atividade como a água, o vinho e minerais, a exportação é a única forma de internacionalização.

Destacam-se alguns motivos para a escolha da exportação, como por exemplo, custos reduzidos ao entrar no mercado internacional e a possibilidade de alcançar experiência, refletindo-se esta em economias de escala e aprendizagem (Hill, 2005 citado por Coelho, 2013). Este autor salienta, ainda, que as organizações têm como primeira opção, exportar para países vizinhos. Essa preferência deve-se ao facto dos custos de transporte serem mais reduzidos e a similaridade cultural mais elevada.

De entre as suas vantagens, destacam-se, os riscos diminutos aquando da comparação com outras estratégias de entrada, facilidade no controlo das operações, baixo recurso financeiro, vantagem pela localização, como por exemplo, proximidade geográfica, barreiras alfandegárias, e possibilidade de obtenção de economias de escala, quando as atividades permanecem concentradas. Uma das maiores preocupações perante este modo de entrada reverte em prol da empresa que exporta por não apresentar o devido controlo, no que se refere à política de marketing, mais propriamente, produto, preço, comunicação e distribuição (Dias, 2007; Coelho, 2013). Como desvantagens, enaltecem-se as seguintes: custos relativos à logística, escassez de recursos para beneficiar e desfrutar das oportunidades que o mercado internacional oferece, onde poderia desencadear o aumento de vendas e, por sua vez, aumento dos lucros (Coelho, 2013).

A exportação pode ser direta e indireta, como Brito & Lorga (1999) e Viana & Hortinha (2005) aferem. Quando a empresa exporta diretamente para o cliente – direta. Quando a empresa exportadora usa agentes intermediários do país estrangeiro ou da sua própria empresa – indireta, ou seja quando os produtos são transferidos para fora do país (Viana & Hortinha, 2005).

De acordo com Simões (1997), são três os tipos de exportação: a indireta, a direta e a própria. Este último tipo, não necessita nem depende de intermediários entre o produtor e o consumidor final. O próprio produtor detém a responsabilidade de efetuar a devida distribuição dos produtos no mercado que pretende entrar.

a) Exportação Indireta

É através de agentes que é efetuada a distribuição, ou seja, a empresa necessita de terceiros para comercializar nos mercados selecionados, não precisando assim de se envolver em trabalhos relacionados com o marketing internacional (Brito & Lorga, 1999). Relativamente a este modo de exportação, a necessidade de recursos é escassa implicando riscos menores, sendo também o mais apropriado para empresas onde não domina a experiência no mundo da internacionalização nem grandes conhecimentos acerca dos respetivos mercados-alvo (Dias, 2007). Portanto, a empresa não cria valor acrescentado e não adquire experiência e notoriedade em mercados internacionais.

Dias (2007) e Coelho (2013) distinguem três tipos de intermediários de exportação indireta, sendo eles:

1. Organizações de venda localizadas no mercado doméstico – organizações grossistas (domésticas) direcionadas ao comércio internacional, retalhistas onde os escritórios de compra se encontram no mercado doméstico. Fazem parte, ainda, destas organizações, as *tradings*, facilitando o acesso e o contacto com os mercados mais difíceis. Ou seja, ajudam no estudo de mercados, no *design* de novos produtos e, sequente, armazenamento.
2. ACE – Agrupamentos Complementares de Empresa – formas de cooperação que possuem um maior conhecimento acerca dos mercados, melhores condições a nível do transporte e no crédito e um maior campo de visibilidade quanto à oferta das empresas.
3. Organizações Cooperativas – em prol das entidades que estejam associadas, estas promovem a exportação. Distinguem-se, em três tipos: associações *webb-pomerene* (associações interligadas à exportação de diversos produtos pertencentes aos produtores idênticos com o objetivo de vender no estrangeiro; *export trading companies* (necessitam de mais recursos que as anteriores mas transmitem maior conhecimento à empresa sobre o seu mercado-alvo) e *piggy-back export* (a entidade organizacional pode comercializar os seus próprios produtos, usufruindo dos canais de distribuição de uma outra empresa).

Relativamente a este tipo de exportação, as vantagens incidem no reduzido investimento, riscos mínimos associados (o intermediário do mercado doméstico possui o *know-how* e os serviços de marketing essenciais) e o conhecimento que os intermediários detêm a respeito dos mercados-alvo (Cateora & Graham, 2001 citado por Coelho (2013).

As desvantagens prendem-se ao controlo insuficiente, quanto ao modo como os produtos são comercializados no mercado internacional, ao escasso contacto com o mercado e a perda de oportunidade, como referido anteriormente, não cria valor acrescentado, não tem notoriedade nem experiência no mercado internacional (Coelho, 2013).

b) Exportação Direta

Na exportação direta não existe terceiros responsáveis pelas funções intrínsecas ao marketing internacional (Brito & Lorga, 1999).

A empresa tem contacto direto com o país de destino, possuindo ou não intermediários. Se possuir um intermediário, normalmente, é um agente ou um distribuidor no mercado externo que detém a função de vender o produto nesse mercado. Caso não haja um intermediário, o responsável pelas vendas da empresa é quem conduz o processo (Coelho, 2013).

Esta forma de exportar requer um maior envolvimento da empresa não só na recolha de informação dos mercados, bem como no estabelecimento da política de distribuição, comunicação e preços. Apesar do controlo e do incremento da experiência internacional, os custos são mais elevados (Dias, 2007).

Mencionam-se algumas vantagens deste modo de exportar, como: o controlo (parcial ou total) das operações, a maior rapidez e facilidade ao adquirir informação relativa ao mercado-alvo, melhor proteção sobre os ativos da empresa (tecnologias, marcas, patentes, entre outros) e a oportunidade de estabelecer ligação com futuros parceiros locais.

Como desvantagens, sublinham-se os riscos associados aos imprescindíveis elevados investimentos iniciais, a carência de informações a respeito do mercado e o compromisso com o mercado internacional.

2.4.2. Acordos Contratuais

a) Licenciamento

No licenciamento ocorrem transações contratuais. É com a troca de taxas de *royalty*, que a empresa licenciadora (empresa de origem) concede propriedades/características à empresa licenciada (empresa estrangeira) (Keegan & Green, 2010).

Para Simões (1997) e Keegan & Green (2010) o contrato de licenciamento é um acordo, no qual uma empresa cede a uma outra o direito de usar o *know-how* e explorar marcas, patentes, modelos ou desenhos (direitos de propriedade industrial) através de royalties. Por outras palavras, o concesso recebe uma taxa de lealdade a respeito da licença dada (Hill, 2007 citado por Coelho, 2013). Com o intuito de beneficiar este modo de entrada, licenciamento, o parceiro internacional deve identificar a propriedade industrial como atrativa e favorável (Dias, 2007).

Segundo Vasconcellos (2013) este tipo de contrato é mais usual em empresas de menor dimensão e onde os recursos humanos e financeiros não proporcionam um IDE. Assim, o processo desenvolve-se com maior rapidez, bem como o risco atinge uma menor dimensão, apesar de existir a possibilidade de o licenciador se tornar num concorrente e de os custos de transferência ultrapassarem o razoável. Viana e Hortinha (2005) confirma essa ideia, dizendo

que o risco poderá ser grande aquando do licenciado adquirir autonomia a nível tecnológico e começar a concorrer com o licenciador. Contudo, Hitt et al. (2002, mencionado por Coelho, 2013) acrescenta que há possibilidade dos licenciados copiarem a tecnologia e danificarem a marca.

Simões (1997) sublinha que este tipo de contrato poderá, porventura, incluir assistência por parte dos técnicos, serviços de engenharia ou formação de pessoal. Portanto, é comum, optarem pelo licenciamento, as empresas que detêm uma marca forte e um *know-how* tecnológico de carácter elevado, embora necessitem de recursos (financeiros ou humanos) imprescindíveis no mercado internacional.

Dias (2007) sublinha que este contrato tem uma duração, por norma, longa, encontrando-se submetido a alguns fatores como, o avanço tecnológico, as expectativas de progresso do mercado.

Por outro lado, licenciamento é uma forma vantajosa de alcançar mercados com fortes barreiras à entrada, pois o risco operacional é transferido para a empresa licenciada (Simões, 1997).

Lorga (2003) salienta que este contrato não força o investimento e constitui uma forma rápida de exploração de mercados com menor dimensão, estimulando uma entrada mais rápida, com risco diminuto. Por outro lado, os retornos não são imediatos.

O licenciamento é normalmente utilizado para produtos que já se encontram em fase de maturação e que, por isso, o risco de apropriação de conhecimentos e tecnologias é menor (Gooderham & Nordhaug, 2003).

Hoje em dia, o uso de patentes e direitos autorais podem proteger os novos conhecimentos de uso oportunista por outras partes. Não obstante, patentes e direitos autorais são, frequentemente, ineficazes na proteção da propriedade intelectual, especialmente em mercados estrangeiros (Koopman & Sebel, 2009).

Como vantagens do licenciamento, Viana e Hortinha (2005) apontam as seguintes: penetração em mercados complexos e de difícil acessibilidade, possibilidade de entrada de uma forma rápida em vários mercados, problema dos custos de transporte ultrapassados, a rendibilização do investimento na I&D, o contorno dos obstáculos aduaneiros, a extensão da vida dos produtos aquando da fase da maturidade no ciclo de vida do produto, superar o risco de expropriação, poderá ser considerada como alternativa à exportação, aquando da perda de rentabilidade devido ao fortalecimento dos *players* no mercado e, por último, não exige quaisquer investimentos. Outras vantagens são os custos baixos de produção, ao fabricar um produto no mercado externo, e a entrada facilitada para parceiros locais, possuindo informações sobre o mercado e os canais de distribuição. Assim, diminuem as incertezas provenientes dos riscos políticos e económicos (Jeannet e Hennessey, 1995; Kotabe e Helsen, 2000, citados por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006).

Viana e Hortinha (2005) sublinham alguns fatores negativos do licenciamento: dificuldade de encontrar parceiros que correspondam às expectativas pré-estabelecidas, a transmissão de conhecimentos, o perigo do licenciador violar direitos territoriais, a probabilidade do licenciado

não requerer ou não demonstrar interesse pela renovação do contrato, controlo insuficiente nas operações e o fraco aproveitamento do mercado devido ao valor diminuto do *royalty*. Simões (1995, citado por Coelho, 2013) enuncia outras desvantagens relacionadas com os custos associados ao ajustamento da tecnologia perante as condições locais, a inaptidão do licenciado obedecer às normas de qualidade ambicionadas, as delimitações impostas por determinadas nações no que diz respeito à duração dos contratos e, ainda, as taxas de *royalties* aplicadas.

Outros pontos negativos são sublinhados, nomeadamente: evidenciar-se uma certa dependência da empresa em relação ao licenciado para alcançar o mercado internacional, o grau de incerteza em relação à qualidade do produto final, colocando em risco a imagem da empresa e envolver retornos inferiores relativamente a outros modos de entrada (Jeannet e Hennessey, 1995; Kotabe & Helsen, 2000 citados por Garrido, Larentis & Rossi, 2006).

b) *Franchising*

O *franchising* é uma estratégia de entrada no mercado externo oportuno para empresas que reúnam condições em que o produto não possa ser exportado para um mercado-alvo, que não ambicionem investir, como produtores, nesse mercado ou quando os sistemas de produção possam ser trespassados para uma parte independente nesse mercado a penetrar (Root, 1994).

Existem semelhanças entre o *Franchising* e o Licenciamento, pois existe um acordo entre o franqueador e o franchisado. O franchisado, possui o direito de usufruir daquilo que é do seu franqueador, por exemplo: marcas, nomes comerciais, planos de negócio, *know-how*. O franchisado terá a obrigação de pagar *royalties* e outras taxas ao franqueador (Keegan & Green, 2010). O franqueador disponibiliza, ainda, planos de marketing, normas, manuais relativos à instrumentalização, *coaching* e controlo da qualidade (Keegan & Green, 2010) (Jeannet e Hennessey, 1995 citado por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006).

Simões (1997) concorda que há parecenças entre os contratos de licenciamento e *franchising*, mas, em contrapartida, sublinha que este último possui uma componente comercial mais forte e uma noção de negócio mais bem assente. Este autor defende a existência de quatro elementos peculiares neste tipo de acordo, sendo eles: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação contínua, pressupondo apoio a nível técnico, logístico e promocional do franchisador.

Segundo Viana & Hortinha (2005) o *franchising* pode subdividir-se em três tipos:

1. *franchising* de produção – refere-se à cedência de *know-how*, direitos de comercialização de produto, direitos do uso da tecnologia e licença de produção;
2. *franchising* de distribuição - comercialização de produtos sob o domínio da marca do franchisador;
3. *franchising* de serviços- trata-se da exploração de uma insígnia, ocorrendo transferência de *know-how* e metodologias de gestão, não excluindo a hipótese de ainda estar associado o fornecimento de produtos.

O *franchising* é intitulado como uma forma de internacionalização privilegiada, pois os custos reduzidos proporcionam uma rápida expansão no caminho internacional. É considerado como um sistema que auto-sustenta o seu próprio desenvolvimento (Simões, 1997).

Enumeram-se algumas vantagens, particulares deste modo de entrada, tais como: a rápida expansão internacional e entrada no mercado, o conhecimento que o franchisado detém sobre o mercado a alcançar, o controlo dos custos, o diminuto risco associado à entrada, a utilização *standard* dos recursos de marketing e de imagem e, ainda, a hipótese de atingir remunerações elevadas (Simões V. C., 1997). De acordo com Keegan & Green (2010) os benefícios do *franchising* são evidentes, na medida em que as empresas podem capitalizar-se e expandir-se a nível internacional com um investimento reduzido. Tal como no Licenciamento, verifica-se que os riscos políticos são bastante minorados no que concerne ao que o proprietário tem direito. Além disso, os franqueados sentem-se mais motivados quando sabem que os seus lucros estão interligados aos seus esforços. O facto dos franqueados operarem no mercado local, possibilita ao franqueador adquirir e usufruir dos conhecimentos destes, pois quem compreende melhor as leis e os costumes próprios do local são os franqueados.

Como desvantagens, Simões (1997) sublinha a hipótese de atração de concorrentes, a exigência quanto aos direitos da propriedade intelectual e industrial, a complexidade ao ajustar-se a ambientes interculturais e a exigência de prestação de apoio de uma forma contínua. Para Keegan & Green (2010) os riscos do *franchising* prendem-se com alguns factos, nomeadamente: as empresas, cujo reconhecimento de nome é fraco ou escasso, enfrentarem tipicamente um enorme desafio para encontrarem parceiros interessados no mercado externo, encontrar franqueados adequados pode ser uma pedra de tropeço em muitos mercados, a proximidade física e cultural são os dois critérios mais utilizados pelas empresas para escolher os mercados internacionais em *franchising*. Ainda assim, este autor avança que a principal preocupação é a falta de controlo sobre as operações dos franqueados. Kotabe e Helsen (2000, citados por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006) acrescentam que existe o risco ligado à dependência da competência do franqueado em obedecer às normas do franqueador.

c) *Turnkey projects*

Este acordo contratual é denominado por “projeto chave-na-mão”, através do qual uma empresa separada acarreta a responsabilidade de criar uma planta ou um equipamento e pela sua colocação em operações. Este processo ocorrerá antes de entregar o projeto de volta ao patrão. Pode contemplar ações contratuais, como por exemplo, testes, formação e, ainda, apoio logístico e operacional. É comum ser dado ao melhor licitante no decorrer de um processo de aquisição (Peng, 2014). É nos setores da construção, metálica, refinação, petroquímica, produtos químicos e farmacêuticos que esta forma de entrada é mais frequente. Coelho (2013) salienta que não basta as empresas possuírem os recursos necessários para a produção, é também importante que estas possuam *know-how* tecnológico para darem continuidade aos seus negócios.

A principal vantagem para Peng (2014) é a capacidade de obter retorno sobre a tecnologia de processos em países cujo IDE se encontra restrito. Hill (2007, citado por Coelho, 2013)

acrescenta que os recursos de carácter económico abastados pelo *know-how* que sejam valiosos para as empresas são a grande vantagem dos *Turnkey projects*. Como desvantagens, destacam-se a hipótese de criar concorrentes oriundas dos clientes e a falta de presença a longo prazo (perder a única tecnologia que possuem) (Peng, 2014). Quando a vantagem competitiva da organização é, por si só, a tecnologia, a probabilidade de a perder para o potencial concorrente é significativa (Coelho, 2013).

d) Contratos de I&D

Os contratos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) referem-se aos acordos de terceirização entre as empresas. Por exemplo, uma dada empresa compromete-se a executar determinados trabalhos de P&D para uma outra empresa. Assim, as empresas exploram os melhores locais para determinadas inovações com custos relativamente baixos. No entanto, podem surgir três inconvenientes. Em primeiro lugar, dada a natureza multidimensional e incerta de I&D, esses contratos são frequentemente difíceis de negociar e impor. Enquanto os custos e o tempo de entrega são relativamente fáceis de negociar, a qualidade é muitas vezes difícil de avaliar. Em segundo lugar, tais contratos podem desenvolver concorrentes inovadores. Por último, as empresas que confiam nas pessoas do exterior para realizar diversas I&D podem perder alguns dos seus principais recursos neste domínio, a longo prazo (Peng, 2014).

e) Co-Marketing

A *Co-marketing* refere-se aos esforços entre um número de empresas a comercializar conjuntamente os seus produtos e serviços. A grande vantagem é a capacidade de alcançar mais clientes e a grande desvantagem relaciona-se com o facto de a coordenação ser limitada (Peng, 2014).

e) Alianças Estratégicas

Uma aliança estratégica pode ser descrita como uma coligação de duas ou mais organizações para atingir objetivos de forma estratégica, sendo benéficos para ambas as partes (Keegan & Green, 2010; Muvray & Mahon, 1993). As alianças com base em operações são movidas por um desejo de transferir o *know-how* de produção (Keegan & Green, 2010). Para Sadaghiani, Dehghan, & Zand (2011) as organizações compartilham os seus recursos e conhecimentos com outras empresas, partilhando as recompensas ou os riscos ao iniciar um novo empreendimento. Teece (1992) considera que são acordos contratuais, onde existem dois ou mais parceiros a dividir o compromisso de obter um mesmo objetivo. Para tal, interligam os seus recursos e capacidades, de forma a coordenar as suas atividades.

As alianças estratégicas envolvem acordos de esforços combinados na área de *marketing*, atividades conjuntas de I&D, participação no desenvolvimento de novos produtos, passagem de tecnologia e atividades de terceirização (Garai, 1999).

Ferreira, Divino, & Correa (2009) salienta que, uma empresa ao optar por este tipo de estratégia pode ter como objetivo a conquista de um novo mercado, geográfico ou setorial, obter novas competências ou recursos. Ou então, poderá haver pelo menos uma única razão: ganhar dimensão crítica.

Simões (1997) refere que as alianças demonstram situações onde as empresas cooperam entre si, envolvem o seu capital e são representativas da reciprocidade e/ou atuação conjunta.

Esta aliança exige um certo grau de coordenação a nível estratégico e operacional das atividades e contempla, as principais operações: aglomeração de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência recíproca de tecnologia, criação de direitos exclusivos de produção e, sequente, venda e acordos de cooperação no âmbito de *marketing*.

A chave para o sucesso persiste numa forte aliança entre os gestores. Quando as alianças entre os parceiros se interligam em termos de produtos, mercados e/ou tecnologias, ou apresentam culturas e valores de ativos similares, tendem a ser muito mais viáveis (Keegan & Green, 2010).

De acordo com Ferreira *et al.* (2009) as vantagens das alianças estratégicas são: explorar economias de escala, possibilidade de aprender com os concorrentes, gerir incertezas e riscos, compartilhar e dividir custos, beneficiar das sinergias comerciais e tecnológicas e, ainda, a redução de custos. O mesmo autor reconhece que, também, existem alguns riscos que podem incorrer pelas empresas ao adotarem esta estratégia cooperativa, nomeadamente, a perda de autonomia estratégica, divulgação e a partilha dos seus recursos e do seu *know how* com os concorrentes (havendo, desta forma, possibilidade de o seu parceiro vir a ser seu concorrente).

Na perspetiva de Freire (1997) as alianças estratégicas contemplam três particularidades para uma dada empresa: período de vigência pré-determinado, repartição de recursos estratégicos e uma independência dos seus parceiros.

2.4.3. Investimento Direto no Estrangeiro

Segundo a perspetiva de Root (1994), o investimento direto no estrangeiro observa-se quando uma empresa detém uma unidade de produção no mercado alvo. Estas unidades de produção podem executar o processo de fabricação por inteiro ou de uma única linha de montagem dos produtos. Os investimentos em produção, no exterior, são normalmente realizados devido a três razões: obter matérias-primas, produzir a um menor custo e penetrar nos mercados alvo.

Quando as empresas optam por estabelecer subsidiárias estrangeiras integralmente, como o modo de entrada, estão a operar num país estrangeiro sem envolvimento direto com empresas daquele país (Ling & Cuervo, 2005).

A vantagem do investimento direto no estrangeiro para uma empresa é o controlo sustentado sobre a tecnologia, marketing e distribuição dos seus produtos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003). De acordo com Bradley (2004, citado por Coelho, 2013) os motivos para o IDE incidem no aumento da eficiência de produção devido ao acesso a matérias-primas e economias de escala, o risco diminuto, a evolução de mercado devido à diferenciação de produtos e a política governamental. Esta é a forma de internacionalização que exige um nível maior de comprometimento por parte da empresa devido aos riscos e controlos envolvidos. Porém, os retornos tendem a ser superiores aos das demais estratégias estudadas anteriormente (Osland, Taylor, & Zou, 2001). Caracteriza-se pela forma mais complexa de todas as estratégias de internacionalização, podendo fornecer às empresas vantagens estratégicas, não só porque as capacidades da empresa relativamente aos mercados externos alargam, como também proporciona a aglomeração de novas aprendizagens e capacidades competitivas (Campa & Guillén, 1999).

Root (1994) defende que esta estratégia de internacionalização se realiza através de novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*. Em contrapartida, Simões (1997) sugere a análise dos investimentos diretos no estrangeiro em três níveis:

1. Modo de concretização dos investimentos - investimentos de raiz *versus* aquisição; a empresa que vai investir pode ter dois rumos: ou realiza um investimento de raiz, em que emprega todos os esforços indispensáveis para implantar uma nova empresa, servindo de exemplos, a edificação de unidade de produção, o recrutamento de pessoal e, porventura, os contactos institucionais, ou, optar pela aquisição parcial ou total de uma empresa, já presente no mercado, facilitando uma entrada mais acelerada no mercado, não desperdiçando o know-how anteriormente adquirido. Porém, acarretam alguns fatores negativos, que poderão afetar a estratégia da empresa, tais como: reação opositiva da empresa adquirida, complexidade em combinar as culturas empresariais e a má seleção do parceiro.
2. Tipo de propriedade - *Joint-Venture(JV)* *versus* *Sole-Venture*; as empresas cuja propriedade pertence a uma ou mais empresas autónomas, intitulam-se por *joint-ventures*; as empresas cuja propriedade pertence a uma única empresa, intitulam-se por *sole-venture*;
3. Atividades desenvolvidas - filial de captação de conhecimentos *versus* filial comercial *versus* filial produtiva; estas atividades restringem-se a três tipos de filiais: (1) filiais de captação de conhecimentos, que têm como finalidade seguir e apreender os progressos tecnológicos ou comerciais do mercado-alvo, (2) filiais comerciais, que pretendem promover e comercializar os produtos da empresa no mercado internacional, incorporando serviços pós-venda, (3) filiais produtivas, que concretizam atividades produtivas, que vão para além do acondicionamento e embalagem do produto final. Estas atividades são explicadas segundo o sector da empresa e as condições que o país-alvo apresenta.

a) *Joint-ventures*

Relativamente às *joint-ventures* (JV) e sob a perspetiva de Viana & Hortinha (2005), estas podem emergir em quatro formas distintas, como:

- Aquisição parcial de uma sociedade ativa no mercado externo;
- Conceção de uma nova empresa em associação com um parceiro local, principalmente, de países em desenvolvimento;
- Criação de uma sociedade conjunta num país terceiro;
- Formação de sociedades mistas, com um parceiro local, podendo este ser o Estado ou uma qualquer empresa coligada a este.

Na perspetiva de Root (1994), as JV exprimem um investimento em sociedade de risco, através do qual os investidores estrangeiros se juntam a gestores locais, por motivos económicos e políticos.

As *joint-ventures* são o modo mais exequível para as multinacionais se expandirem geograficamente nos mercados externos emergentes. Se a empresa estrangeira pretende instituir uma nova entidade no país que escolheu como destino, terá de aceitar dividir capital e outros recursos com outros parceiros (e.g. empresas locais, autoridades governamentais locais, outras entidades estrangeiras ou uma fusão de concorrentes locais e estrangeiros). Para criar grandes projetos de infra-estruturas ou de alta tecnologia, não só é necessária experiência, como também quantias monetárias elevadas. Normalmente, estes tipos de projetos envolvem variados parceiros locais e externos (Keegan & Green, 2010).

A diferença cultural pode influenciar os modos de entrada, particularmente, as *joint-ventures*, onde duas culturas podem entrar em conflito a nível da distância do poder, evitação de incerteza e à execução de contratos ou orientação de tempo (Shane, 1994). No entanto, trabalhar com a população local também economiza tempo e custos para a aprendizagem de novos conhecimentos sobre outro mercado. (Koopman & Sebel, 2009).

Existem três formas de *JV consoante* o capital: *JV* minoritária (onde existe 50% ou menos de posse), *JV* 50/50 e *JV* maioritária (mais 50% de posse) (Keegan & Green, 2010).

As *joint ventures* apresentam como grande vantagem, a capacidade de retorno e as sinergias, quando comparadas com o Licenciamento. Ao estabelecer uma parceria, partilham-se muitos recursos: capital, risco, matérias-primas, conhecimentos sobre a cultura, aspetos jurídicos e políticos, o acesso a redes de distribuição, contatos particulares com fornecedores e ligações com empregados do governo. A *JV* pode ser um ótimo modo de entrada no mercado internacional, aquando da combinação destes recursos com as aptidões do parceiro estrangeiro (Keegan & Green, 2010).

Relativamente às desvantagens, as *JV* implicam muito mais controlo sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada anteriores discutidos. Para muitas multinacionais, a falta de controlo total é a maior deficiência de *joint ventures*. Existem várias maneiras para as multinacionais ganharem mais poder. O caminho mais intuitivo é através de uma participação de

maioritária. No entanto, as restrições do governo, frequentemente, invalidam esta opção. Mesmo quando por alguma razão a participação maioritária não é uma alternativa viável, as multinacionais dispõem de outros meios de exercer controlo sobre as JV. As multinacionais poderiam inserir expatriados em posições de linha chave, controlando, assim, meios financeiros, o *marketing* e outras operações de carácter mais crítico da empresa. A falta de confiança e mútuos conflitos internacionais são também desvantagens das JV. Os conflitos poderão relacionar-se com estratégias de alocação de recursos, preços de transferência e posses de ativos críticos, como as tecnologias e as marcas (Keegan & Green, 2010).

Não há nenhum ingrediente extraordinário que promova a estabilidade de *joint ventures*. Porém, são desvendados alguns fatores que poderão desencadear o sucesso, tais como: estabelecer objetivos claros desde o início, escolher o parceiro certo, estabelecer uma ponte entre as diferenças culturais e possuir gestores fiéis ao compromisso e ao respeito (Keegan & Green, 2010).

2.4.4. Subsidiárias Integrais

As subsidiárias integrais ou de propriedade total caracterizam-se pela entrada num mercado internacional com 100% de propriedade e contemplam as operações *greenfield* e fusões/aquisições (Keegan & Green, 2010; Peng, 2014).

As operações *greenfield* referem-se à construção de fábricas e escritórios a partir do zero (Keegan & Green, 2010; Peng, 2014) permitindo total controlo sobre o investimento e a gestão (Peng, 2014). Para Oshikiri & João (2009) trata-se de uma operação complexa com um nível de dificuldade elevado, necessita de imenso tempo, acarreta um risco elevado, envolve o máximo de controlo e os retornos encontram-se acima da média.

Para Peng (2014) as vantagens são: património líquido total, controlo operacional, proteção do *know-how* e a capacidade de coordenar de uma forma global. Como desvantagens, acarreta: os riscos e potenciais problemas políticos, altos custos de desenvolvimento e verifica-se uma velocidade lenta de entrada.

Relativamente às fusões/aquisições, existe uma pequena diferenciação. Peng (2014) define as fusões como sendo o desfecho de um acordo amigável entre empresas que constituem uma dimensão idêntica e as aquisições como parcerias dissemelhantes que resultam, maioritariamente, de uma batalha.

Outros autores consideram que as aquisições alcançam o nível de comprometimento máximo. A empresa detém controlo total quanto ao mercado e atua, diretamente, no mercado-alvo internacional. O acesso à informação é elevado e as possibilidades de retorno em função disso são, conseqüentemente, mais altas. Porém, a empresa necessita de um maior controlo e assume de uma forma autónoma os riscos dos investimentos (Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000 mencionados por Garrido, Larentis, & Rossi, 2006).

Peng (2014) revela que as vantagens se assemelham às citadas no *greenfield* e que o processo de entrada desenvolve-se de uma forma mais rápida.

Como desvantagens, este mesmo autor salienta que são iguais às anunciadas no *greenfield*, com a exceção da lenta velocidade de entrada. Após a aquisição, poderão surgir alguns problemas na integração. Evidenciam-se diferenças entre culturas que vigoram nas sociedades. Por outro lado, as aquisições podem revelar-se muito caras devido aos parceiros de qualidade serem poucos e não se aceitarem ser adquiridos.

2.5. Barreiras à Entrada

Assim como há motivações que levam as empresas a prosseguir o seu negócio por caminhos internacionais, também há dificuldades que levam as organizações a reconsiderar as suas estratégias, uma vez que existem custos e riscos que se sucedem nos negócios internacionais e não se verificam em negócios domésticos (Li & Nkansah, 2005).

A decisão de internacionalizar resulta no desequilíbrio da análise entre os fatores de motivação e as barreiras. Esta decisão está intimamente ligada com as oportunidades de expandir um negócio, bem como os seus riscos associados e os fatores que condicionam todo o processo. Perante esta deliberação, os gestores têm a responsabilidade de avaliar de uma forma atenta as barreiras expectáveis no mercado a penetrar e, sequentemente, certificar-se que é exequível adaptar a organização a essas barreiras. Ao invés, a empresa beneficiará em não avançar no processo de internacionalização, ou seja, continuar a comercializar os seus produtos ou serviços para o seu próprio mercado, o mercado doméstico. (Dunning J. H., 1988)

Muitos autores declaram que as barreiras podem ser internas ou externas à empresa ou ao seu tipo de negócio.

As barreiras de ordem externa relacionam-se com a escassez de incentivos financeiros e com a ausência de políticas externas harmonizadas. As barreiras internas dizem respeito à falta de capacidade para operar no mercado internacional, à satisfação perante os resultados atingidos no mercado doméstico, às dificuldades a nível financeiro e, ainda, dificuldades em negociar com parceiros (Bilkey & Tesar, 1977).

Na perspectiva de Rothaermel et al. (2006), as barreiras associadas à internacionalização são significativas, uma vez que englobam as diferenças políticas existentes, as questões ou problemas financeiros das empresas, as desigualdades económicas e culturais, a impossibilidade de inspecionar as atividades dos seus concorrentes e a complexidade de administrar a diversidade dos sistemas monetários.

De acordo com Barkema et al., (1996) e Zahra, et al., (2000) a ausência de conhecimento sobre o mercado e as diferenças culturais, entre os distintos países, constituem duas barreiras importantes na internacionalização.

As dificuldades das empresas ao entrarem em mercados internacionais, também, podem ser expressas em custos e riscos. Deste modo, uma empresa ao decidir alargar as suas atividades num novo mercado internacional deve ter em atenção alguns fatores, tais como: a qualidade e a versatilidade dos seus recursos serão colocados à prova, as forças da empresa irão difundir-se por variados países, dificultando assim o alcance de uma posição de liderança, e aceitar o facto de que alguns concorrentes externos terão um certo facilitismo ao aceder aos produtos e tecnologias da empresa (Freire, Estratégia – Sucesso em Portugal, 1997).

Conforme a empresa vai progredindo no seu processo de internacionalização, vão surgindo barreiras dinâmicas à internacionalização. Quanto mais avançada se encontrar uma empresa no processo de internacionalização, maior serão as barreiras a enfrentar. As barreiras principais ocorrem nas fases mais avançadas, uma vez que, as necessidades de alterar ou adequar o produto/serviço são imprescindíveis para responder às exigências dos mercados externos. (Bilkey & Tesar, 1977).

Segundo a OCDE (2009), as principais barreiras à internacionalização para as PME são:

1. Falta de ativo corrente (dinheiro, crédito) para financiar as exportações;
2. Informações limitadas para localizar ou analisar os mercados;
3. Incapacidade em contactar potenciais clientes no exterior;
4. Falta de gestão de tempo, conhecimento, habilidades.

Cuervo-Cazurra, Maloney e Manrakhan (2007) para melhor compreenderem as dificuldades da internacionalização, referem a Teoria Baseada em Recursos (RBT), sendo que esta defende que os recursos da empresa são os ativos tangíveis e intangíveis que estão, permanentemente, ligados a uma empresa. A RBT oferece duas dimensões teóricas importantes pelos quais se classificam esses recursos: a relação entre um recurso e a vantagem, e a especificidade de um recurso para a empresa. A primeira dimensão refere que os recursos são a base da vantagem da empresa e a segunda dimensão é baseada na ideia de que, enquanto alguns recursos se remetem apenas para a própria estrutura, outros recursos estão disponíveis de uma forma mais alargada. As dificuldades resultam de duas dimensões: vantagem e especificidade. A primeira dimensão gera três categorias de dificuldades:

- a) Perda de uma vantagem quando os produtos ao entrarem no novo mercado são automaticamente desvalorizados, perdendo a sua própria natureza competitiva;
- b) Criação de uma desvantagem que se sucede com a desvalorização e inferiorização do produto durante o próprio processo de internacionalização;
- c) Falta de recursos complementares que ocorre quando as empresas não dispõem de recursos complementares necessários para operar no novo país.

A segunda dimensão resulta numa maior separação de cada uma das categorias acima descritas, ou seja, tem por base verificar se as dificuldades são firmes e específicas de uma única empresa ou se são comuns a várias. De forma sucinta, procura-se estabelecer uma análise

e comparação entre as causas, dificuldades e as soluções passíveis de serem adotadas pela empresa de forma a superar as barreiras de entrada no mercado externo (tabela 3).

Tabela 3 - Causas das dificuldades na internacionalização e suas soluções

Causas		Dificuldades		Soluções	
Relação com a Vantagem	Especificidade	Tipo	Reduzir quando:	Solucionar:	
A perda de uma vantagem	Específico para uma empresa	Incapacidade de transferir vantagem: um recurso que já foi a fonte de vantagem em operações existentes perde a sua característica vantajosa quando transferido para o novo país.	Concorrentes no novo país não possuem um conhecimento aprofundado, ou não atuam, especialmente na fase de introdução de uma inovação.	Desenvolver recursos vantajosos localmente, permitindo que a subsidiária crie a sua própria estratégia e vantagem.	
	Comum a um conjunto de empresas	A incapacidade de criação de valor: Um conjunto de empresas numa indústria não obtêm valor a partir dos recursos transferidos, que eram uma fonte de vantagem nas operações existentes, porque os seus produtos não são úteis no novo país.	Não reduzir.	Evitar entrar em novo país, ou sair dele, se já entrou.	
Criação de uma desvantagem	Específico para uma empresa	Desvantagem de transferência: um recurso torna-se desfavorável quando transferido para o novo país.	Empresa internacionaliza através do comércio ou reduz o valor acrescentado em atividades realizadas no exterior.	Avaliar a adequação dos recursos para o novo país de acolhimento, modificar o recurso transferido se este criou uma desvantagem.	
	Comum a um conjunto de empresas	Desvantagem baseada no Governo estrangeiro: um conjunto de empresas de um mesmo país são	As relações políticas entre os governos de origem e do país anfitrião são saudáveis e estáveis.	Obter o apoio do governo, diretamente, através da negociação, fazendo lobby (pressão) junto	

			discriminadas pelo governo anfitrião, por não simpatizarem com o país de origem.		do mesmo; indiretamente, através da ligação e cooperação com atores locais com notoriedade que obtiverem apoio.
			Desvantagem baseada no Consumidor estrangeiro: um conjunto de empresas de mesmo país são discriminadas pelos consumidores, porque estes não simpatizarem com país de origem.	A empresa ou os seus produtos não têm ligação com o país de origem que é discriminado.	Evitar a conexão entre as empresas e o país de origem: de uma forma direta através da ocultação do país de origem; ou indiretamente, utilizando um país de origem, que é diferente do verdadeiro.
Falta de recursos complementares	<i>Específico para uma empresa</i>	A responsabilidade de expansão: A empresa não dispõe de recursos complementares necessários para operar numa escala maior, exigida pela expansão do novo país.	A empresa já desenvolveu recursos para gerir a escala e a complexidade adicional antes de se expandir no novo país, devido à sua dimensão, diversidade e/ou multinacional.	Desenvolver sistemas de gestão e de informação nas operações existentes; Alterar a estrutura organizacional.	
		Responsabilidade do estrangeiro: A empresa não dispõe de recursos complementares necessários para operar no ambiente institucional do novo país.	A empresa opera em países com ambientes institucionais semelhantes ao novo país.	Investir para desenvolver os recursos complementares necessários para operar no novo ambiente institucional; Adquirir o recurso; Aceder o recurso de uma empresa local através de uma aliança.	
	Comum a um conjunto de empresas	A responsabilidade da infraestrutura: um conjunto de empresas não obtém valor a partir de recursos	Os produtos são simples de usar ou autónomos	Oferecer aos clientes os ativos tangíveis ou intangíveis, complementares, necessários na	

transferidos, pois os clientes do novo país não têm ativos complementares para usar os seus produtos.	utilização dos produtos.
---	--------------------------

Fonte: Adaptado Cuervo-Cazurra et al. (2007).

Segundo Simões (1997), as dificuldades de internacionalização relacionam-se com 4 aspetos, a saber: Aspetos Internos à Empresa (Dimensão, Recursos financeiros, Recursos humanos, Mobilidade internacional dos quadros, Dificuldades de adaptação/extensão da gama de produtos, Conhecimento limitado dos mercados externos, Capacidade de inovação reduzida, Dificuldade de identificação de parceiros locais, Dificuldade de coordenação e controlo de gestão e Dificuldade em encontrar indivíduos de confiança para gerir uma unidade no estrangeiro), Aspetos Relativos aos Parceiros (Insuficiente conhecimento do mercado local, Pouco empenho na distribuição dos produtos, Pouca preocupação com a qualidade e o serviço pós-venda, Insatisfação das expectativas no domínio tecnológico, Divergências de estratégia, Diferenças de cultura organizacional, Tentativa de utilizar a cooperação apenas em seu benefício), Aspetos Relativos à Envoltente Portuguesa (Falta de informação sobre oportunidades de negócio, Falta de informação sobre condições de investimento no estrangeiro, Insuficiência dos apoios à exportação, Insuficiência dos apoios ao investimento no estrangeiro, Insuficiência dos sistemas de cobertura de riscos internacionais, Imagem internacional dos produtos portugueses, Taxa de câmbio), Aspetos Relativos à Envoltente Externa - Mercados/Países de Instalação (Situação político-social, Disponibilidade de infraestruturas, Disponibilidade de trabalhadores qualificados, Fraco dinamismo da procura local, Concorrência fortíssima, Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição, Restrições às importações provenientes de Portugal, Dificuldades de acesso a financiamento local, Normas fiscais, Quadro administrativo-legal (incluindo burocracia) e Diferenças culturais).

Várias são as empresas que se deparam com diversos riscos envolvidos na internacionalização. Esses riscos incluem o escasso poder de mercado perante as grandes empresas, a falta de recursos financeiros e de gestão, fraco conhecimento do mercado externo e difícil acesso às informações sobre as oportunidades desse mercado (Baird, Lyles & Orris, 1994; Bonaccorsi, 1992; Buckley, 1989; Caruana, Morri & Vella, 1998; Coviello & Martin, 1999; Julien & Ramangalahy, 2003; Knight, 2000; Wilkinson & Brouthers, 2000, citados por Brouthers et al., 2009). A maior barreira reconhecida nos esforços para gerir a internacionalização das empresas é a linguagem (André & Barrulas, 2006).

Leonidou (2000, citado por Dusoye, Mahadeo & Aujayeb-Rogbeer, 2013) relativamente às PME exportadores, propõe 20 barreiras, sendo elas:

1. Existência de concorrência no exterior
2. Incapacidade de oferecer preços satisfatórios
3. Deterioração das condições económicas no estrangeiro

4. Falta de apoio do governo
5. Informações limitadas em localizar e analisar mercados estrangeiros
6. Risco político elevado ou instabilidade no exterior
7. Percepção de riscos de negócios de alta e custos no estrangeiro
8. Escassez de ativo corrente
9. Tarifas altas e barreiras não-tarifárias
10. Transporte inadequado e facilidades infraestruturais
11. Restrições impostas por regras e regulamentos
12. Diferentes hábitos e atitudes dos clientes
13. Dificuldade na localização
14. Taxas de câmbio desfavoráveis
15. Produtos com normas e especificações diferentes
16. Pessoal sem experiência
17. Falta de prática em negócios estrangeiros
18. Língua e traços culturais diferentes no exterior
19. Dificuldade em lidar com a documentação e os procedimentos
20. Incapacidade de oferecer técnicos de assistência pós-venda

É de salientar que as barreiras à entrada estão fortemente correlacionadas à atividade exportadora. As barreiras referentes à exportação advêm das variadas fases do processo de internacionalização, podendo inibir o começo da exportação ou complicar o decurso de internacionalização (Hollensen, 2007). Este autor considera que existem barreiras impedindo o início da internacionalização e barreiras que dificultam o processo de internacionalização num patamar mais avançado. As barreiras que dificultam a iniciação de internacionalização incluem as seguintes barreiras, principalmente, internas:

- a) Finanças insuficientes;
- b) Conhecimento insuficiente;
- c) Falta de contacto/ligação com o mercado externo;
- d) Falta de compromisso de exportação;
- e) Falta de capital para financiar a expansão em mercados estrangeiros;
- f) Falta de capacidade produtiva para dedicar-se aos mercados externos;
- g) Falta de canais estrangeiros de distribuição;
- h) Falta de gestão no desenvolvimento de mercados domésticos;
- i) Custos adicionais devido aos elevados gastos no fabrico, distribuição e financiamento de exportação.

As barreiras críticas no processo de internacionalização podem ser divididas em três grupos: os riscos de mercado gerais, os riscos comerciais e riscos políticos (Hollensen, 2007).

- 1) Riscos de mercado gerais

- a. Distância comparativa do mercado;
 - b. Concorrência de outras empresas em mercados estrangeiros;
 - c. Diferenças ao usar o produto em mercados externos;
 - d. Língua e diferenças culturais;
 - e. Dificuldades em alcançar o mesmo distribuidor no mercado externo;
 - f. Diferenças nas especificações do produto em mercados estrangeiros;
 - g. Complexidade de serviços de transporte para os clientes no exterior.
- 2) Riscos Comerciais
- a. Taxa de câmbio;
 - b. Falta do pagamento de clientes, de exportação, devido a disputa contratual, falência, recusa em aceitar o produto ou fraude;
 - c. Atrasos e/ou danos no processo de expedição e distribuição de exportação;
 - d. Dificuldades na obtenção em financiar a exportação.
- 3) Riscos Políticos
- a. Restrições do governo estrangeiro;
 - b. Política nacional de exportação;
 - c. Controles cambiais impostas pelos governos de acolhimento que limitam as oportunidades para os clientes estrangeiros procederem ao pagamento;
 - d. Falta de assistência governamental em superar as barreiras de exportação;
 - e. Falta de incentivos fiscais para as empresas que exportam;
 - f. Alto valor da moeda nacional em relação aos dos mercados de exportação;
 - g. Elevadas tarifas estrangeiras sobre os produtos importados;
 - h. Confusão nos procedimentos e importações estrangeiras;
 - i. Complexidade na documentação de comércio;
 - j. Execução de códigos legais nacionais regulando as exportações;
 - k. Guerra civil, revolução e guerras perturbadoras em mercados estrangeiros.

Leonidou (2004) classificou as barreiras como internas e externas, como representado abaixo na tabela 4.

Tabela 4 - Modelo conceptual de barreiras internas e externas à exportação

Barreiras Internas	Informacional
	Funcional
	Marketing (Produto, preço, Distribuição, Logística, Promoção)
Barreiras Externas	Processual
	Governamentais
	Tarefa

Fonte: Adaptado de Leonidou (2004).

Note-se que, as barreiras internas contemplam não só os recursos ou capacidades da organização, como também a estratégia de exportação da empresa. As barreiras externas dizem respeito ao ambiente doméstico e internacional onde a empresa opera.

2.5.1 Barreiras Internas

Leonidou (2004) identificou as seguintes barreiras internas:

1. Barreiras Informativas - dificuldades em identificar, selecionar e entrar em contato com os mercados internacionais devido a informações ineficientes. Realçam-se quatro barreiras nesta categoria: Localizar/analisar os mercados externos, encontrar dados sobre o mercado internacional, identificar oportunidades de negócios no estrangeiro e entrar em contato com clientes externos. Frequentemente, estas barreiras eram avaliadas por exportadores e não exportadores, enaltecendo o seu impacto crítico nas decisões de gestão na exportação;
2. Barreiras Funcionais – ineficiências em diferentes funções da empresa, como por exemplo, recursos humanos, produção e financeiros, no campo da exportação. Também nesta categoria se sublinham quatro limitações: gestão do tempo, inadequação do pessoal que integra a exportação, capacidade de produção indisponível e escassez do capital trabalho;
3. Barreiras de Marketing – problemas com o produto, preço, distribuição, logística e atividades promocionais.
 - a. Produto - desenvolvimento, adaptação, qualidade, especificações, requisitos de embalagem, rótulos e serviços técnicos na pós-venda;
 - b. Preço - oferta de um preço satisfatório para os consumidores, dificuldade em acompanhar os preços da concorrência e concessão/ facilidades de crédito;
 - c. Distribuição - canais de distribuição complexos, acesso a canais de distribuição no campo da exportação, obtenção de representações fidedignas, controlo contínuo dos intermediários;
 - d. Logística - fornecimento de inventários em mercados internacionais, instalações de armazenamento indisponíveis, custos de transporte/seguros demasiado elevados;
 - e. Promoção – regulação de atividades promocionais externas. É nas atividades promocionais que reside o maior problema para a empresa exportadora, uma vez que prevalecem as pressões impostas por forças externas em adaptar os elementos da estratégia de marketing.

2.5.2 Barreiras Externas

Por outro lado, as barreiras externas são extrínsecas à empresa e não dependem da empresa que pretende penetrar em mercados internacionais, ou seja, estas barreiras estão associadas aos mercados externos.

Leonidou (2004) profere que as barreiras externas dizem respeito aos fatores pelos quais a empresa não tem qualquer controlo e são oriundos do ambiente onde a empresa opera. Estas barreiras contemplam outras quatro, tais como:

1. Barreiras processuais - dificuldades com foco em aspetos operacionais de transações com clientes estrangeiros, incluindo três barreiras: falta de familiaridade com técnicas/procedimentos, falhas de comunicação e uma lenta recolha de pagamentos.
2. Barreiras governamentais - ações ou omissões pelo governo em relação aos seus exportadores indígenas. A ênfase reside em duas áreas de dificuldade: interesse limitado demonstrado pelo governo na assistência e na concessão de incentivos aos atuais e potenciais exportadores e o papel restritivo do quadro regulamentar sobre as práticas de gestão de exportação.
3. Barreiras de tarefas - foco em clientes e concorrentes das empresas nos mercados estrangeiros, que podem ter um efeito imediato sobre suas operações de exportação. As barreiras que integram esta categoria são os diferentes hábitos e atitudes do cliente estrangeiro e a elevada concorrência nos mercados internacionais.
4. Barreiras ambientais – dificuldades inerentes ao ambiente económico, político-legal e sociocultural dos mercados estrangeiros, na qual a empresa opera ou pretende operar. Normalmente, estas barreiras estão sujeitas a mudanças rápidas e são muito difíceis de as prever e controlar. O maior impacto, para as empresas, advém da natureza económica e regulamentar. Esta categoria de final agrupa oito barreiras, sendo elas: condições económicas deterioradas no mercado externo, riscos de câmbio, instabilidade política em mercados estrangeiros, regras e regulações inflexíveis nos países estrangeiros, altas barreiras tarifárias e não tarifárias, práticas de negócios estrangeiros desconhecidos, diferentes características socioculturais e diferenças de linguagem verbal e não verbal.

2.6. Vantagem Competitiva

De acordo com Porter (1985) a vantagem competitiva emerge, essencialmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que excede o custo de fabricação dessa mesma empresa. Ou seja, a vantagem competitiva significa o valor que uma empresa é capaz de criar para os seus consumidores em comparação com a concorrência, onde o preço é maior do que os custos de fabricação e, ainda, aceite pelos consumidores. Relativamente ao valor superior, este emerge da capacidade de trabalhar com custos mais baixos que os da

concorrência ou dos benefícios singulares que recompensem um preço mais elevado (Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1985).

Segundo Porter (1990, p. 34), *“uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica”*.

Segundo Montgomery & Porter (1998) a competitividade está no cerne da formulação estratégica de uma empresa, sendo que esta vantagem está condicionada pela forma como a empresa realiza um conjunto de atividades para conseguir o custo mais baixo comparativamente com os seus concorrentes ou a forma como organiza essas mesmas atividades, apostando num carácter único e inovador capaz de criar valor e diferenciar. De forma estratégica, a empresa deve escolher um posicionamento no mercado e quais os meios necessários para a batalha competitiva (António, 2006). Ou seja, a empresa deverá encontrar e marcar a sua posição no sector da indústria, de forma a melhor se defender contra as forças competitivas ou a condicioná-las a seu favor. Barney, Wright e Ketchen (2001) por sua vez, referem que as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável se conseguirem conceptualizar e executar estratégias que impulsionem as suas forças, a partir das oportunidades do meio envolvente, e neutralizando as ameaças externas. Para se dotar de sustentabilidade a vantagem competitiva, os recursos não devem ser diversificados nem voláteis, impedindo a sua imitação e substituição.

Para Viana e Hortinha (2005) a vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade de uma empresa em concorrer com outras empresas nacionais e estrangeiras em diferentes territórios (domésticos ou países terceiros) e, sobretudo, serem capazes de reagir a mudanças contínuas no meio e contexto envolvente (tecnológico, económico). Como refere Porter (1990) a vantagem competitiva está relacionada com todas as fases da cadeia de valor, desde o desenvolvimento do produto ao serviço de pós-venda. Estas vantagens competitivas, em grande parte, estão relacionadas com a perceção da qualidade do produto ou serviço pelo cliente, a imagem da marca e da empresa, ou seja, os atributos intangíveis da empresa.

Os autores Montgomery & Porter (1998) salientam a importância da diferenciação no processo de obtenção de vantagem competitiva. Para Porter (1999) a vantagem competitiva de uma organização pode ser alcançada através de três formas: 1) a liderança baseada no custo, isto é, a empresa optaria por colocar os bens ou serviços a um valor mais baixo que o custo da concorrência; 2) a diferenciação através da constante inovação dos processos produtivos, dos bens e serviços, respondendo às necessidades e exigências do consumidor; 3) o foco que consiste em definir um segmento de mercado e responder às necessidades do mesmo, de forma exclusiva.

Para Montgomery & Porter (1998) a vantagem competitiva das empresas é conseguida através da implementação da cadeia de valor, bem como pela forma como a empresa se enquadra na mesma. A cadeia de valor, para este autor, é um modelo essencial e vital para definir a vantagem competitiva e sobretudo para intensificar e criar mais valor para a empresa.

Piercy, Kaleka & Katsikeas (1998) afirmam que o princípio basilar da internacionalização centra-se na obtenção de um desempenho superior na exportação de uma empresa que é alcançado através da exploração de uma vantagem competitiva e posicional, relativamente aos concorrentes no mercado. Para alcançar a vantagem competitiva no mercado internacional é importante ter em atenção dois fatores: a assimilação e o desenvolvimento de competências-chave específicas para a internacionalização do negócio e a aquisição de capacidades relacionadas com a perceção dos recursos para a exportação.

2.6.1 A cadeia de valor no crescimento de estratégias competitivas

No que diz respeito às empresas, a obtenção e sustentação da vantagem competitiva dependia da assimilação da sua cadeia de valores e da forma como esta se ajustava nela. Para este autor, o estudo da cadeia de valor era imprescindível para o reconhecimento das fontes de vantagem competitiva (Montgomery & Porter, 1998).

Segundo Porter (1990, p. 31) *“a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.”*

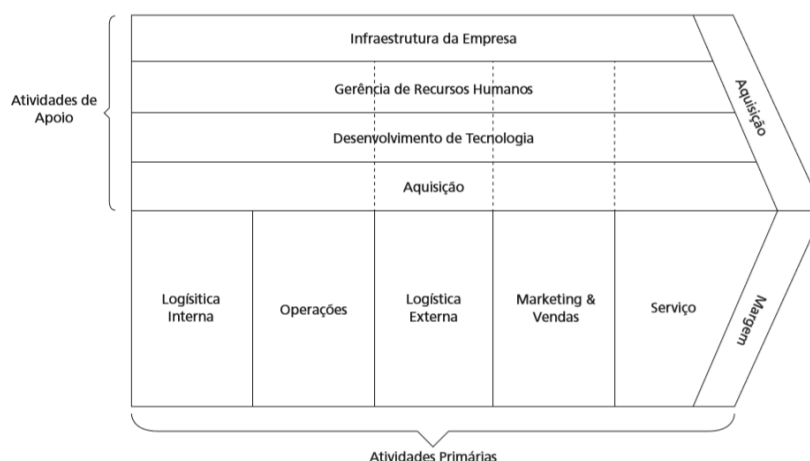
Todas as atividades executadas pela empresa podem ser retratadas numa cadeia de valores, transmitindo dessa forma a sua história, suas estratégias, os métodos pelos quais as estratégias se implementam e a economia básica das próprias atividades (Vargas., Moura., Bueno., & Paim, 2013).

A cadeia de valores funciona como um processo de diferenciação entre as empresas e os seus processos, estabelecendo dessa forma vantagem competitiva, uma vez que as empresas a operarem na mesma indústria poderão apresentar uma cadeia de valor totalmente díspar. Essas disparidades na cadeia de valor dos concorrentes tornar-se-iam fontes de vantagem competitiva (Vargas et al., 2013).

Porter (1990) dividiu a cadeia de valor, como mostra a figura 11, em cinco atividades primárias (logística interna; operações; logística externa; marketing e vendas; serviço) e quatro atividades secundárias ou atividades de apoio (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa). As atividades primárias dizem respeito às atividades ligadas ao desenvolvimento físico do produto, na sua venda e na transferência para o cliente. As atividades secundárias ou de apoio suportam as atividades de apoio através do fornecimento de tecnologia, recursos humanos e, ainda, outras funções.

A interpretação das atividades de apoio demarcadas em linhas tracejadas evidencia o facto da gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição poderem estar correlacionados às atividades primárias apoiando, deste modo, a cadeia como um todo (Porter, 1990).

Figura 11 - Cadeia de Valor genérica



Fonte: Porter (1990, p.35).

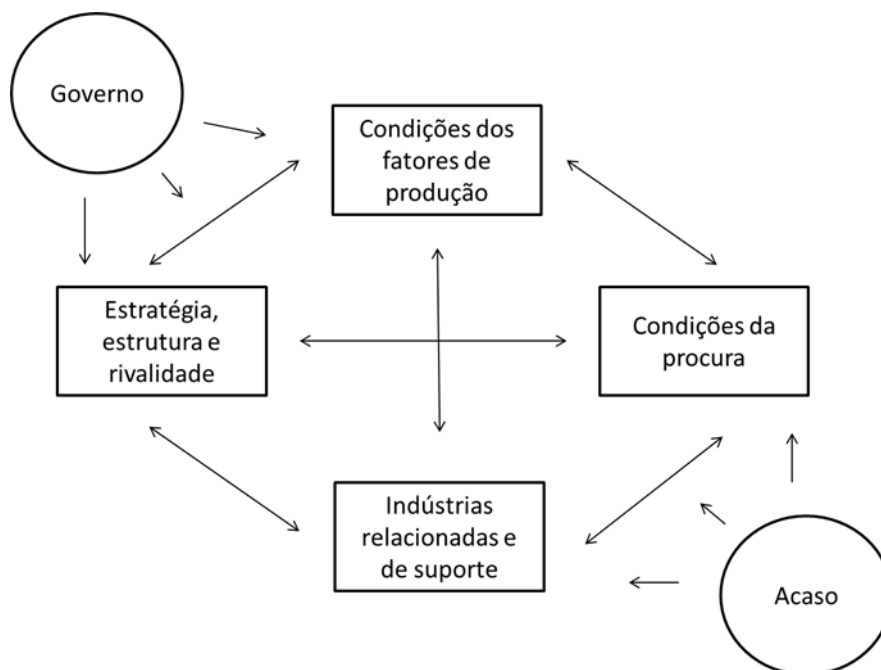
2.6.2 A vantagem competitiva das nações

A vantagem competitiva no mercado internacional é marcado pelo contexto nacional a qual a empresa pertence. Freire (2008) salientou, igualmente, que o processo de internacionalização deve ter em atenção as competências e vantagens competitivas da empresa no mercado doméstico. Neste sentido, apesar da acentuada globalização, os países de origem das empresas afetam o desempenho e a imagem destas nos mercados externos. Muitos países proporcionam uma vantagem de localização e outros têm um impacto negativo na estratégia de internacionalização da empresa. Importa assim compreender as vantagens competitivas das nações, perceber quais os mercados onde existe uma maior possibilidade de sucesso de internacionalização e onde localizar as atividades que beneficiem das características do país de origem.

Porter (1990) desenvolveu um modelo, designado de diamante de Porter, que permite às empresas analisarem a sua competitividade no mercado externo tendo em conta seis fatores essenciais e a relação entre eles. Esta teoria tinha por base o paradoxo da globalização pois apesar da livre circulação de bens e pessoas a localização geográfica continuava a desempenhar um papel fulcral na competitividade. A competitividade internacional é afetada diretamente pelas características do país de origem da empresa, sobretudo pela existência de determinados recursos e competências. Este *background* contextual da empresa prepara-as para a competição internacional (Serra et al., 2010). Para Porter (1990) o modelo de diamante permite explorar um conjunto de vantagens competitivas, tais como os fatores de produção, mercados, clientes mais importantes e exigentes, a concorrência e os fornecedores.

A figura 12 demonstra a inter-relação entre quatro fatores essenciais e dois fatores adicionais (o estado e o acaso) que podem favorecer ou condicionar uma empresa a nível local e, conseqüentemente, na competitividade global.

Figura 12 - Determinantes da vantagem competitiva das Nações



Fonte: Adaptado de Porter (1990).

As condições dos fatores de produção estão relacionadas com as características dos recursos humanos, financeiros e infraestruturais na competição de um determinado sector de produção. Ou seja, este fator refere-se às condições e à disponibilidade dos seus recursos de produção, básicos, gerais ou especializados, essenciais ao desenvolvimento da empresa e aos *inputs* necessários no mercado competitivo. Por sua vez, as condições de procura referem-se à procura interna (doméstica) dos bens ou serviços pois permite antever e analisar as tendências externas e manter uma posição de inovação e diferenciação. As empresas sentem pressão pelas exigências dos consumidores locais e tendem a aumentar o seu nível de inovação e eficiência, preparando-as para enfrentar os mercados externos. A ausência ou a fraca competitividade de indústrias fornecedoras e outras relacionadas, no país de origem, permite criar condições favoráveis à internacionalização da empresa e aumentar a competitividade das empresas nacionais. A estratégia, estrutura e rivalidade está relacionada com características que regulam a atividade empresarial no país, a forma como estas estão organizadas e são geridas, bem como a natureza da concorrência. A rivalidade e a concorrência local traz vantagens relevantes para o desempenho da empresa, já que permite um melhoramento dos recursos e a criação de valor acrescentado, que são características essenciais para o desempenho internacional. O papel que a governação exerce na atividade empresarial é fundamental, já que as medidas políticas podem promover ou condicionar o desenvolvimento de um sector e influenciam a formação da vantagem

competitiva. O acaso exerce um impacto positivo ou negativo nos restantes cinco diamantes. Neste modelo, Porter usa a sector industrial como um elemento fulcral na competitividade de uma nação e salienta que nenhuma nação tem vantagens competitivas no mercado externo em todos os sectores empresariais.

Parte II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

Tendo por base uma perspetiva dinâmica, Branco & Rocha (1998) definem metodologia como um processo cíclico que integra um conjunto de fases, no que respeita ao processo de construção do conhecimento.

Existem dois tipos de investigações, qualitativa e quantitativa, e encontram-se associadas a paradigmas¹. Note-se que cada método compreende uma perspetiva paradigmática irrepetível e diferenciada. A desigualdade de paradigmas prende-se com a forma de criação de conhecimento e no processo de investigação, havendo a necessidade de existir uma correspondência entre epistemologia², método e teoria (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193).

Segundo Ruiz-Olabuenaga (1996, p. 9) a preferência por um dado método dependerá, substancialmente, da natureza e das características intrínsecas da investigação, ainda que estejam envolvidos outros fatores.

A metodologia qualitativa, a qual abrange os estudos de caso, tem perdido valor em detrimento de outras técnicas de carácter quantitativo, devido essencialmente por falta de informação (académicos e gestores) sobre o seu funcionamento. Deve-se aperfeiçoar o conhecimento da sua adequação, das possibilidades e limitações e recorrer às técnicas qualitativas na investigação de organizações ao invés das habituais técnicas quantitativas (Yin, 1994).

Maxwell (1998) defende que a compreensão dos processos onde incorre as ações e os acontecimentos compreende o pressuposto essencial de investigação dos estudos qualitativos.

Os estudos de caso são cada vez mais aceites na comunidade científica como ferramenta de investigação na área da gestão de organização, particularmente, por facilitar o acesso a informação privilegiada, a assimilação dos processos de tomada de decisão, implementação e mudança organizacional.

Ruiz-Olabuenaga (1996) e Janesick (1994) delinearão como características do estudo qualitativo as seguintes:

1. O objetivo é assimilar e reconstruir o significado das coisas;
2. A linguagem empregue é conceptual e metafórica, tendo como oposição os números, algoritmos e as fórmulas estatísticas;
3. A informação é agrupada de uma forma flexível, desestruturada e não organizada. De uma forma ampla, um dos instrumentos mais recorrentes é a entrevista em profundidade, face a questionários massivos e standardizados frequentemente visíveis nos métodos quantitativos;

¹ Entenda-se por paradigma o quadro mental partilhado que significa um modo de pensar, perceber e compreender o mundo.

² Ciência que se encarrega de estudar a origem, a estrutura, os métodos e, ainda, a validade do conhecimento. Pode, porventura, ser intitulada por teoria do conhecimento.

4. O procedimento é de carácter mais indutivo que dedutivo. O ponto de partida não coincide com uma teoria nem com hipóteses substancialmente elaboradas e precisas;
5. Carece de uma análise conjunta de dados;
6. O sentido da investigação não é considerado particularista e generalizadora. Considera-se holística e concretizadora (Miles & Huberman, 1994, p. 6). Desta forma, pretende-se adquirir todo o conteúdo de experiências e significados que sucedem em apenas um caso ou num número minorado destes;
7. Centra-se nas relações dentro de um todo ou de uma só cultura.

Neste estudo, enveredou-se pela metodologia qualitativa, adotando-se uma estratégia de investigação interativa com alicerce no estudo de caso único. Pretende-se analisar de forma exploratória³ e descritiva o processo de internacionalização de uma empresa representativa do seu sector de atuação, que pelo seu vasto conhecimento, visto ter experienciado diferentes estratégias, partiu-se de questões derivadas da literatura que serviram de orientação à recolha de evidências.

O setor cervejeiro foi o escolhido pelo seu peso na economia do país, visto representar 1,1% do PIB nacional, em 2012. Segundo a APCV (2012) a fileira da cerveja dá 75 mil empregos, 200 milhões de euros em exportações (30% da produção) e contribui com 1,1 milhões de euros para o Produto Interno Bruto (PIB).

O intuito desta investigação ficou assim restringido à análise e assimilação das diferentes estratégias de internacionalização das empresas do sector cervejeiro, no sentido de identificar e sustentar quais as estratégias mais adequadas para que empresas do referido sector possam alcançar vantagem competitiva em contexto internacional.

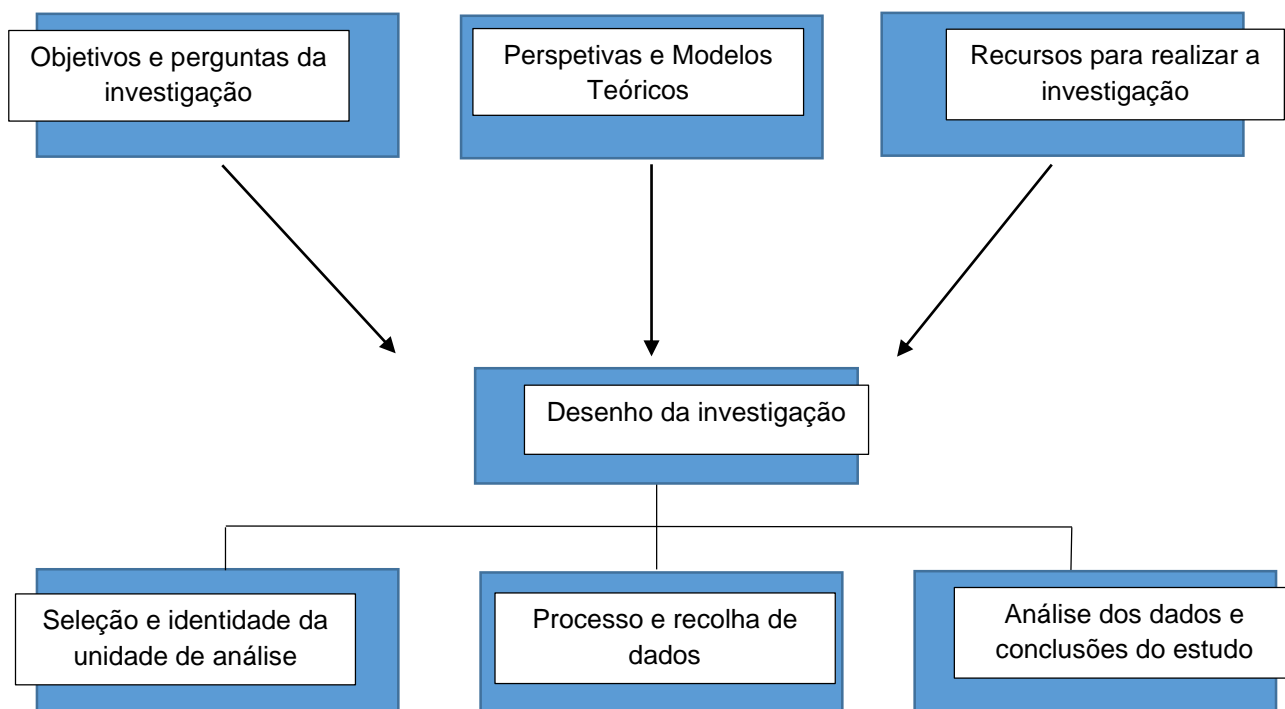
3.2 Processo de Investigação

É possível verificar a veracidade de uma sequência de afirmações que fazem alusão à situação em estudo, pelo facto da investigação científica permitir ao investigador uma sequência de passos coerentes e organizados (Coller, 2005).

Recorrer ao estudo de caso como instrumento para a investigação científica, identificando as diferentes fases existentes no desenho e na execução deste tipo de estudos, tornou-se num precioso auxílio disponível na literatura (figura 13).

³ A investigação exploratória é de carácter qualitativa e refere-se à questão “quais são as variáveis envolvidas?”. Ao invés, a investigação explicativa é de carácter quantitativo e tem enfoque na interrogação “quais são as relações concretas entre variáveis?”

Figura 13 - Elementos do processo de investigação com estudos de caso



Fonte: Adaptado de Yin (1998, p. 237).

No que concerne ao estudo de carácter qualitativo, subsistem quatro fases essenciais: a preparatória; o trabalho de campo; a analítica; e a informativa, sendo estas repartidas em várias etapas (Rodríguez, Gil, & García, 1996).

A primeira fase, a preparatória, decompõe-se em duas etapas: numa etapa de reflexão e noutra em que se efetua o desenho da investigação. Na segunda fase, a de trabalho de campo, divide-se, igualmente, em duas etapas: a de acesso ao campo e a da recolha de informação. Quanto à fase analítica distinguem-se três etapas: a da redução de dados; a estrutura e tratamento de dados; e a consecução de resultados e constatação de conclusões. Por último, a fase informativa destina-se à realização do relatório (neste estudo em específico, este consubstancia-se na atual dissertação).

É de salientar que em cada uma das etapas citadas acima, surge um produto distinto. Na fase preparatória resulta o projeto de investigação, na fase de trabalho de campo, os dados acumulados, na fase analítica, os resultados da investigação e, por fim, a informativa, o relatório de investigação.

A etapa de reflexão contempla o trabalho prévio, uma vez que identifica o objeto que se pretende estudar. Esta etapa abrange a revisão de literatura e outros cuidados executadas, nomeadamente, diálogos com investigadores da mesma área de conhecimento e com o

orientador desta dissertação, procurando explorar uma temática de investigação de carácter inovador, suscitando de certa forma interesse para a comunidade científica (Caro, 2001).

No que diz respeito à contextualização teórica, evidenciam-se as estratégias de internacionalização, apresentando-se um marco teórico vasto abrangendo as contribuições essenciais presentes na literatura sobre a temática em análise.

Em relação ao desenho do plano de investigação, a sua funcionalidade é auxiliar a orientação desde o início até ao final da mesma. Sendo uma ferramenta de trabalho, deve ter a particularidade de ser flexível dado que todos os planos podem ser alterados no momento em que se deparam com a realidade. Neste plano, encontra-se ideias correlacionadas com as teorias significativas para o caso e sobre o espectável ao longo do trabalho de campo. Deve reunir, ainda, as técnicas a recorrer para obter as informações, uma vez que constroem este caso.

No que concerne ao método, conforme explicado e fundamentado, mais à frente, enveredou-se pelo estudo de caso único. Esta escolha deve-se ao facto da coerência metodológica que ostenta e ao facto de poder integrar dados de natureza essencialmente qualitativa no estudo.

Quando se recorre a diversos métodos, pode-se dizer que estamos perante a triangulação metodológica. Denzin (1978) e Janesick (1994) destacaram as principais modalidades de triangulação presentes numa investigação qualitativa:

1. Triangulação de dados: Recorre-se a uma vasta variedade de fontes de dados num estudo, a evidência pode ser caracterizada como qualitativa (eg. palavras), quantitativa (eg. números), ou ambas (Eisenhardt, 1989);
2. Triangulação do investigador: recorre-se a distintos investigadores ou examinadores;
3. Triangulação teórica: considera-se dissemelhantes perspetivas para clarificar um conjunto de dados;
4. Triangulação metodológica: recorre-se a variados métodos com o objetivo de estudar um problema;
5. Triangulação disciplinar: recorre-se a diferentes disciplinas com o objetivo de comunicar a investigação.

Teve-se particular atenção, neste trabalho de investigação, às diferentes formas de triangulação referidas acima de modo a reforçar a sua veracidade e confiabilidade. No que concerne à triangulação de dados utilizou-se algumas fontes de evidência da empresa inquirida, tais como: a entrevista semi-estruturada, documentos da organização, relatórios de gestão, e de sustentabilidade, brochuras e publicações especializadas, observação, visita às instalações e a sua página de internet. No ponto de vista de Salancik (1979, p. 640), ao nos confrontarmos com esse leque de fontes de informação, torna-se mais fácil sustentar uma visão mais ampla e autêntica, antes de nos precipitarmos a fazer quaisquer tipos de conclusões. Eisenhardt (1989, p. 538) sublinha que a agregação destes tipos de dados, facilmente resultam em sinergias vigorosas na investigação.

Durante este trabalho de investigação, dissertação de mestrado, vão surgindo algumas dúvidas que podem e devem ser partilhadas com outros (as) investigadores(as) com o intuito de suprimir alguma da subjetividade implícita a um trabalho que é elaborado individualmente. Nesta linha de pensamento, recorreu-se ao orientador desta mesma dissertação - Professor Doutor Orlando Lima Rua -, que se pode caracterizar como a “advogado do diabo”, na medida em que ia interrogando a mestrande sobre o rumo a percorrer e das dúvidas que, eventualmente, iam surgindo ao longo desta investigação.

No que diz respeito à triangulação teórica, o contraste das relações teóricas existentes entre estratégias de internacionalização, recursos e capacidades organizacionais e a vantagem competitiva, contidas neste estudo possibilitaram ter uma perspetiva integradora das diferentes perspetivas envolvidas na literatura.

Quanto à triangulação disciplinar recorreram-se a trabalhos de áreas científicas dissemelhantes à deste trabalho (gestão estratégica), particularmente da economia e do marketing. Deste modo, afirma-se que é fundamental o contributo que as disciplinas mencionadas fornecem para a elaboração deste trabalho.

A triangulação metodológica provém, de forma direta, da triangulação das fontes de evidência. Para analisar cada uma dessas fontes, recorreu-se a métodos distintos e complementares, que em conjunto se congregam à estratégia de investigação designada o “estudo de casos”.

Quanto à fase de desenho das ferramentas de investigação, desenvolveram-se os instrumentos indispensáveis para a recolha de dados. Neste caso específico procedeu-se a uma visita à empresa em estudo e fez-se uma primeira entrevista informal de modo a transmitir o objetivo da investigação, adaptar o principal instrumento de recolha de dados (guião de entrevista), instituir o protocolo, conhecer de forma ampla o percurso e estratégias da empresa, nomear as fontes de evidência vantajosas à investigação tendo-se obtido importante feedback face às ferramentas de recolha de dados pré-elaboradas, devido à relação estabelecida com os intervenientes. Desta forma, certificou-se a adequação das mesmas em relação à investigação corrente e assegurou-se que, nesta fase exploratória, se estava no rumo certo.

A entrevista é a ferramenta impreterível para a recolha de informação na investigação. Como tal, o “guião de entrevista” (apêndice I) é o instrumento que facultará a maior parte dos dados para este estudo. Sendo assim, a sua elaboração foi cautelosa no que concerne ao tratamento e compilação da informação essencial. São diversas as questões interligadas com os temas investigados que se encontram no guião.

Relativamente ao desenho da entrevista recorreu-se à “técnica do funil”, onde primeiramente se encontram questões de tipo amplo, praticamente reflexões gerais do entrevistado, seguindo-se-lhes questões mais focadas com o objeto de investigação. O facto de a entrevista apresentar um carácter semi-aberto prende-se com o facto de se querer analisar o discurso que faz crescer os

indivíduos nas organizações e de elucidar os componentes dos mesmos (Carrasco, Caro, Correa, Larrinja & Páez, 1997, p. 41).

Desta forma, Patton (1990) afirma que a informação conseguida torna-se mais abastada, possibilitando-nos uma maior aproximação ao fenómeno que se está a estudar. O autor acrescenta ainda que a entrevista permite descrever e interpretar aspetos reais não observáveis de uma forma direta, tais como: sentimentos, impressões, intenções ou pensamentos, e por último, mas não menos importante, acontecimentos do passado que meramente subsistem na mente dos sujeitos.

O indivíduo submetido à entrevista é responsável pela área do marketing internacional e foi selecionado cuidadosamente pela mestranda, uma vez que tem conhecimento pormenorizado da própria organização e experiência e, ainda, possui um conhecimento proeminente sobre as temáticas discutidas que vigoram neste trabalho de investigação. O entrevistado participa ativamente na definição e consecução das estratégias de internacionalização da empresa. Ou seja, conseguiria responder a matérias como as que são objeto deste trabalho de investigação.

No que se refere ao trabalho de campo (corpo do trabalho), o investigador desloca-se e vai ao encontro daquilo que ele pretende investigar, elaborando um conjunto de tarefas que lhe possibilitem recolher as informações fulcrais para o acabamento do trabalho. As fases do trabalho de campo são quatro: seleção, acesso, recolha e análise.

Sabendo que a intangibilidade a um dado tipo de informação poderia comprometer o êxito da investigação, foram enviados e-mails acordando a realização da entrevista pessoal.

Para obter informação recorreu-se, a distintas fontes: (a) documentos da organização; relatórios de contas, e de sustentabilidade; (b) entrevista semi-estruturada e (c) observação, visita às instalações e o conteúdo da sua página de internet.

É possível obter evidência a partir de seis fontes essenciais relativamente à investigação de estudos de caso: documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefactos físicos (Yin, 1994, p. 80).

Relativamente à análise, normalmente os investigadores despendem o seu tempo a recolher informações, analisando-as, revendo os seus entrevistados, recorrendo à teoria para obterem respostas e fazerem novas observações em prol de resultados semelhantes aos obtidos aquando das análises prévias. Foi este o procedimento seguido.

As entrevistas de investigação, na prática, assumem formas distintas dependendo do: a) número de pessoas envolvidas (entrevistas individuais ou de grupo); b) métodos de comunicação (e.g. telefone ou cara-a-cara); c) formato das perguntas (entrevistas estruturadas ou não estruturadas).

Neste trabalho de investigação, foi realizada, uma entrevista individual e com recurso ao guião de entrevista semi-estruturado e único com o objetivo de obter uma descrição da realidade do entrevistado para a interpretação do significado e práticas do fenómeno a ser estudado, apresentando como características primordiais: médio grau de estruturação, perguntas abertas e foco em situações específicas e sequenciais da ação de quem é entrevistado. Com a análise da entrevista e dos mais variados documentos da empresa, elaborou-se a análise da estratégia, recorrendo-se a duas ferramentas: matriz SWOT e a matriz de Ansoff (produtos/mercados).

A entrevista efetuada seguiu, identicamente, a natureza de entrevistas temáticas, pois possibilitaram esmiuçar detalhadamente as atitudes, opiniões, motivações e práticas do colaborador da organização, de acordo com os temas identificados e estudados.

Relativamente às entrevistas temáticas, o entrevistador tem a destreza de orientar a entrevista de uma forma leve, incentivando os entrevistados a falar de uma forma livre dos temas envolvidos, de modo a serem corretamente percebidas e estarem numa posição confortável. O entrevistador estimula os respondentes a explicar o seu pensamento e a defender as suas motivações. Numa fase inicial, o entrevistador aborda a questão de uma forma aberta e, posteriormente, tenta afunilar a matéria de um modo cada vez mais preciso. Nesta linha de ação, o entrevistador ostenta continuamente uma atitude não diretiva, adotando de uma forma gradual, uma atitude mais intervencionista (Pellemans, 1999).

Com o intuito de conhecer e assimilar as estratégias de internacionalização que foram adotadas nos diversos mercados e os recursos organizacionais considerados impreteríveis para a obtenção de vantagens competitivas interiormente das dinâmicas dos mercados, foi escolhido somente um entrevistado-chave. Conforme anunciado, como critério de seleção, procurou-se entrevistar colaboradores com alguma experiência e que tivessem participado ativamente na conceção e consecução nos mais diversos processos de internacionalização, sob diferentes perspetivas.

No que se refere ao registo, análise e interpretação de dados qualitativos foram tidas em atenção, as sugestões de Robson & Hedges (1993, pp. 33-34):

1. Registo e transcrição da entrevista em documento de texto;
2. Regresso às transcrições (revisitação), fazendo a leitura das entrevistas;
3. Reavaliação das transcrições, procedendo-se à tomada de notas.

A fim de preservar a privacidade do entrevistado e proporcionar-lhe uma maior liberdade nas suas respostas, optou-se por não identificá-lo, garantindo assim o seu anonimato bem como a confidencialidade das suas respostas, assegurando-se desta forma um maior conforto e segurança. Acrescento ainda que se obteve autorização para gravar as entrevistas por parte do entrevistado.

No que concerne à recolha dos dados, a entrevista contruiu-se tendo em atenção a revisão de literatura efetuada sobre as temáticas estudadas e o guião da mesma foi estruturado com a aprovação do orientador desta dissertação.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO DA UNICER – BEBIDAS DE PORTUGAL SGPS, S.A.

4.1. Apresentação da Organização

A UNICER – BEBIDAS DE PORTUGAL SGPS, S.A., com renome português, é considerada a maior empresa nacional de bebidas sustentando uma estratégia multimarca e multimercado. A sua atividade incide nos negócios das Cervejas e das Águas engarrafadas. O grupo UNICER atua, também, nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, onde detém dois ativos de referência na região de Trás-os-Montes: os Parques Lúdico-Termiais de Vidago e Pedras Salgadas (Unicer, 2015c).

4.1.1 Visão e Missão

A UNICER tem como visão: “Onde quer que estejamos a UNICER e as nossas marcas serão sempre a primeira escolha”. E como missão: “conquistarmos a preferência dos Consumidores para as nossas Marcas; sermos o parceiro preferido dos nossos Clientes; obtermos o reconhecimento e valorização adequados por parte da Comunidade, e garantirmos a remuneração e a confiança dos nossos Acionistas” (Unicer, 2013).

Existem três linhas estratégicas que a UNICER segue: focalização nos negócios de Cervejas e Águas; consolidação do bom desempenho internacional em Angola e África e na Europa e Resto do Mundo e, por último, a aposta numa Cultura de Resultados (Unicer, 2015c).

4.1.2 Resenha Histórica

A Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (CUFP) foi criada a 7 de março de 1890, como resultado da fusão de sete fábricas de cerveja, com localização no Porto e em Ponte da Barca. A organização tem percorrido um percurso de consolidação e liderança, sendo marcada por um leque de mudanças e acontecimentos que alteraram as linhas de orientação estratégica. De salientar que a CUFP sempre manteve uma estreita ligação com o Porto e com Portugal, construindo a partir deste pólo estratégico a sua própria imagem. Desde o início que a organização tem obtido o reconhecimento por parte de altos cargos governamentais, com por exemplo, em 1964 recebeu a primeira visita oficial à fábrica de Leça do Balio e em a cerimónia de inauguração foi presidida pelo Presidente da República.

Em 1977, o grupo CUFP foi nacionalizado e fundido com a empresa Copeja e Imperial, dando origem à empresa UNICER - União Cervejeira E.P, que se manteve com capital público até 1990, sendo nesse ano entregue, na sua globalidade, à iniciativa privada. A UNICER iniciou a sua privatização com uma situação líquida negativa e com uma quota de mercado nacional de 30%,

pelo que mais tarde conseguiram alcançar uma quota de 59% e estabeleceram, assim, uma posição económica e financeira significativa no mercado português. Já na década de 90 a UNICER destacou-se com uma atitude responsável social e ambientalmente, dando especial enfoque à preservação do património e à promoção da cultura e do desporto. Neste sentido, a organização adotou medidas que visavam a proteção ambiental e a redução de danos no ambiente, derivado do processo de fabricação, e implementaram uma política de mecenato direcionado para a minimização de problemas sociais. Estas características empresariais ainda se mantêm, atualmente, em vigência.

Em 2000, o conselho de administração da UNICER sofreu algumas alterações, com a passagem de testemunho do Eng.º Soares da Fonseca ao Eng.º Ferreira de Oliveira, como Presidente. Após um ano de vigência do Eng.º Ferreira de Oliveira, a organização modifica a sua designação para UNICER – Bebidas de Portugal, S.A. Com esta mudança a organização pretendeu marcar uma posição no mercado como uma empresa de bebidas, abandonando outros segmentos.

Em 2006, a UNICER iniciou uma nova fase na sua história, com a entrada para Presidente Executivo, o Dr. António Pires de Lima. Neste sentido, a organização pretendeu consolidar-se no mercado e aumentar a rentabilidade da mesma pelo que apostou na obtenção de resultados positivos, na focalização dos negócios (cervejas e águas) e na reorganização interna da empresa.

A reestruturação organizacional inclui a direção de topo, tendo introduzido um novo modelo de governação e assente nas divisões de funções. Este modelo é baseado nas melhores práticas internacionais.

No ano de 2012, a UNICER iniciou o processo de elevado investimento (100 M€) de modernização das infraestruturas de logística da fábrica de Leça do Balio e com a reestruturação da organização.

No momento, o presidente executivo da UNICER é o Dr. João Miguel Ventura Rego Abecasis (Unicer, 2015d).

4.1.3 Centros de Produção

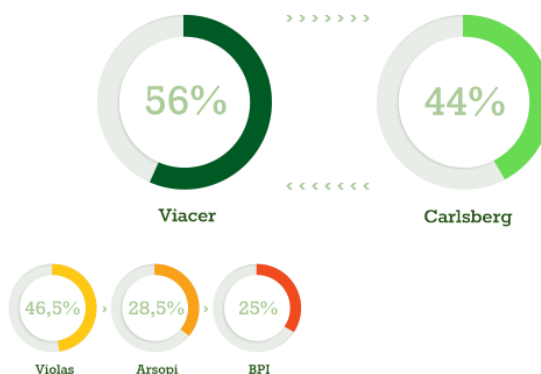
A UNICER detém treze estabelecimentos, integrando centros de produção de cerveja, de sumos e refrigerantes, e de vinhos; centros de captação e engarrafamento de água; vendas e operações (Unicer, 2015c). Os centros de produção são 9 e localizam-se em variadas zonas geográficas do país: Leça do Balio, Santarém, Pedras Salgadas, Castelo de Vide, Caramulo, Envendos, Melgaço, Póvoa do Lanhoso e Poceirão (Unicer, 2015j).

A sede do grupo UNICER localiza-se no Norte de Portugal, em Leça do Balio. O grupo atua, maioritariamente, no norte e centro do país (Unicer, 2015j).

4.1.4 Estrutura Acionista

A estrutura de capital da UNICER é detida em 56% pelo Grupo VIACER e em 44% pelo Grupo Carlsberg. A VIACER é formada por três grupos portugueses - Violas (46,5%); Arsopi (28,5%) e BPI (25%). A figura 14 evidencia a estrutura accionista do grupo UNICER (Unicer, 2015d).

Figura 14 - Estrutura acionista do grupo UNICER



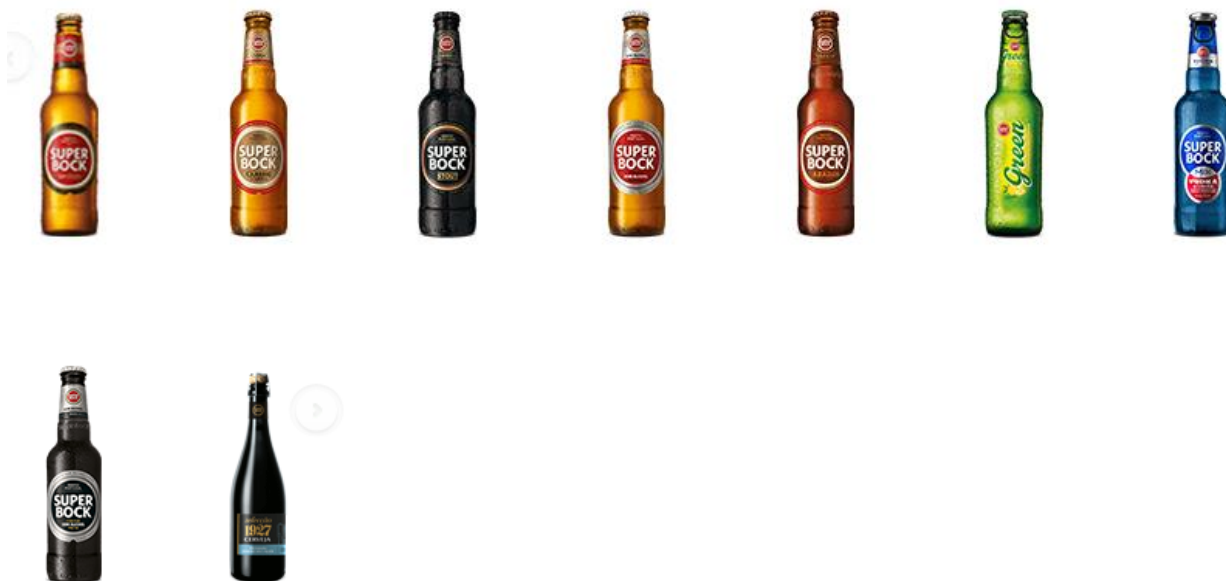
Fonte: UNICER (2015d).

4.1.5 Marcas

O grupo detém, no seu vasto portfólio de cervejas, 4 marcas de cerveja, as *core busniess*: SUPERBOCK, Carlsberg, Cristal e Cheers.

Cervejas SUPERBOCK: SUPERBOCK Original; SUPERBOCK Classic; SUPERBOCK Stout; SUPERBOCK S/Álcool; SUPERBOCK Abadia; SUPERBOCK Green; SUPERBOCK Mix; SUPERBOCK S/Álcool preta; SUPERBOCK Seleção 1927 (Unicer, 2015e). A figura 15 revela todos os produtos desta marca, sequentemente.

Figura 15 - Cervejas SUPERBOCK



Fonte: UNICER (2015e).

Cervejas Cristal: Cristal Branca; Cristal Preta (Unicer, 2015f).

A figura 16 revela os produtos desta marca, sequentemente

Figura 16 - Cervejas Cristal



Fonte: UNICER - Bebidas (2015f).

Cervejas Carlsberg: Carlsberg (Unicer, 2015g). A figura 17 revela o único produto desta marca.

Figura 17 - Cervejas Carlsberg



Fonte: UNICER - Bebidas (2015g).

Cervejas Cheers: Cheers Branca, Cheers Preta, Cheers Radler (Unicer, 2015h). A figura 18 revela os produtos desta marca, sequeamente.

Figura 18 - Cervejas Cheers



Fonte: UNICER - Bebidas (2015h).

4.1.6 Desempenho Económico

Em 2012, segundo o Diário Económico de 10 Dezembro de 2012, a UNICER ocupou o 51º lugar no ranking das 1000 maiores empresas nacionais (Económico, 2012).

Em 2013, deu-se continuidade ao programa de assistência financeira a Portugal, o que implicou, pelo segundo ano consecutivo, o cumprimento austero de mais medidas que continuaram a afetar a subsistência das empresas (Unicer, 2013). Por outras palavras, a recessão económica nacional a que se tem vindo a assistir nos últimos anos, nomeadamente a concretização de medidas de austeridade e depressivas, contribuiu para a contínua quebra no mercado cervejeiro português.

João Abecasis, Presidente Executivo da UNICER SGPS, SA *profere que “Apesar de termos assistido a alguns sinais de melhoria na evolução económica nacional e europeia, continuámos com um contexto difícil, com o consumo privado a cair 2% e o desemprego na ordem dos 16%.”* (Unicer, 2013, p. 8).

A UNICER, ao ganhar quota de mercado, conseguiu fechar o ano na liderança das bebidas refrescantes em Portugal nas suas principais categorias, traduzidas nas marcas de cerveja Super Bock e Carlsberg. Note-se que a categoria de Cervejas cresceu 1% em valor, em 2013. As vendas de cervejas aumentaram pela primeira vez desde 2004, significando mais 6 milhões de euros na faturação deste negócio. O grupo consegue manter uma posição forte no mercado devido, essencialmente, às medidas sólidas e às estratégias eficazes que têm sido implementadas.

Relativamente aos resultados, a UNICER ostenta uma sólida rentabilidade operacional, traduzindo-se em resultados líquidos (lucros) de 27 milhões de euros e no aumento do EBIT (resultados operacionais antes de juros e descontos) para 52 M€, revelando um acréscimo face ao período homólogo. A organização gerou um *free cash flow* de 30 M€ e conseguiu atenuar a dívida em 10 M€, para os 165 M€, ou seja, a dívida decresceu 45 M€ nos últimos 3 anos, o que se torna bastante vantajoso para a empresa. Neste sentido, as vendas líquidas foram de 463 M€, embora apresentem uma quebra de 4% face ao ano transato (2012). Estes valores (vendas líquidas) estão estritamente ligados às vendas em Angola, onde ocorreu uma quebra significativa de 33 M€. Note-se que o volume de vendas, em litros, foi de 590 M e, atualmente, a UNICER apresenta uma forte estrutura capaz de produzir 450 Ml de cerveja por ano. (Unicer, 2013). Considerando a conjuntura económica, tanto a nível nacional como internacional, podemos concluir que estes resultados são bastante satisfatórios e, de certa forma, sustentados.

Perante este cenário, a UNICER encontra-se capacitada para dar continuidade aos seus principais projetos de cariz nacional e internacional. Portanto, os negócios internacionais vão continuar a fazer sentido para esta multinacional.

4.1.7 Internacionalização da UNICER

“A internacionalização para além de ser essencial para a sustentabilidade e um estímulo para a competitividade, é uma aposta e uma ambição constante da UNICER”.

(Unicer, 2015i)

Apesar da instabilidade dos mercados, a UNICER conta com 1350 colaboradores, exportou 150 milhões de litros, usufruiu de 90 000 camiões de transporte e exporta para 50 países (Unicer, 2015j).

O setor das exportações é considerado como um dos grandes impulsionadores para o desenvolvimento. O avançar de uma empresa para um campo internacional permite que a economia contribua de uma forma favorável para se obter um novo equilíbrio da balança comercial nacional (Unicer, 2013).

Embora a UNICER tenha desempenhado um bom trabalho no mercado nacional, no ano de 2013 os principais mercados de exportação diminuíram face ao ano anterior (2012). Estes factos levaram ao decréscimo do valor económico direto gerado de 475 milhões de euros para 435 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 8% face ao ano transacto (2012). Em 2012, a UNICER voltou a conseguir uma boa evolução na exportação das suas marcas, nomeadamente Super Bock, indiscutivelmente a marca de bebida portuguesa mais vendida em todo mundo (Unicer, 2012).

É de salientar que o valor económico direto distribuído também apresentou um progresso desvantajoso de 2012 para 2013, reduzindo 29 milhões de euros (Unicer, 2013).

Em 2000, as exportações da UNICER valiam 30 milhões de litros, tendo aumentado significativamente em 12 anos, passando a valer 218 milhões. Desta forma, a organização afirmou-se no mercado internacional, arrecadando o título de líder das marcas de cerveja exportadas de Portugal. A quota das exportações alcançou os 75% (Unicer, 2012).

Na tabela 5 pode-se verificar o valor (em euros) da receita e do valor obtido através das exportações.

Tabela 5 - Valores (em euros) da receita e do valor económico obtido pela UNICER

Dimensões	2012	2013
Receitas	475.078,78	435.923,31
Valor económico direto gerado	475.078,78	435.923,31
Custos Operacionais	338.448,91	302.845,46
Valor económico direto distribuído	420.506,86	391.980,38
Valor económico direto acumulado	54.571,92	43.942,93

Fonte: UNICER (2013, p.94).

A UNICER teve uma boa performance, no campo internacional, pois foi crescendo a um ritmo considerável e obteve novos desenvolvimentos importantíssimos. Houve dificuldades no mercado angolano, precisamente no primeiro semestre, devido à adaptação a novas regras administrativas. Uma situação que foi superada até ao final do ano de 2013, mas que teve muito peso na performance desse mesmo ano.

Relativamente ao desempenho na Europa, sublinham-se alguns mercados importantes para a UNICER, como a Suíça e França e, ainda, o arranque promissório em novas localizações geográficas, como Moçambique e Arábia Saudita.

A UNICER reforça que “...a produção de Super Bock no Brasil foi uma conquista que marcará para sempre a história da empresa e a nossa atividade internacional” (Unicer, 2013, p. 17).

A aposta nestes novos mercados, devido também aos constrangimentos económicos em Portugal, marca uma nova era na organização e que irá permitir a sustentabilidade e rentabilidade da mesma, além de uma maior satisfação por parte dos acionistas.

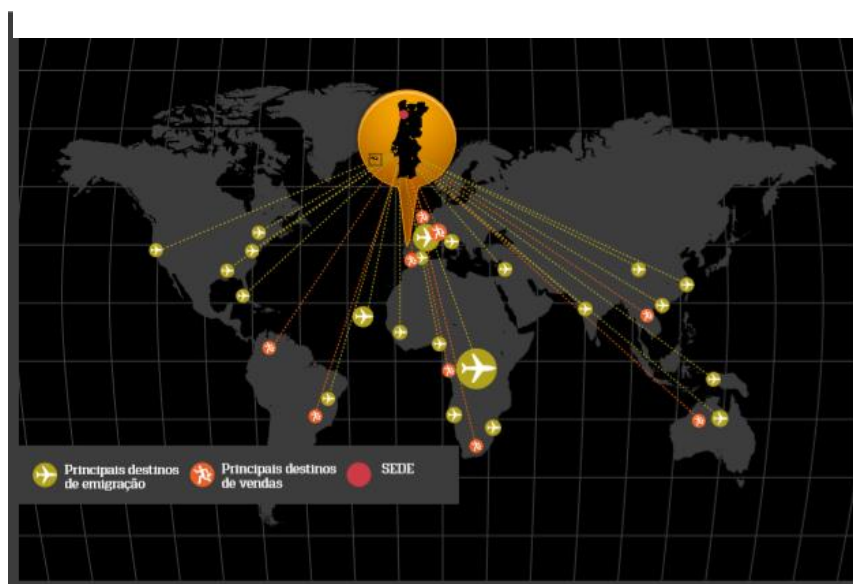
De forma a contornar a crise, a UNICER lança novos produtos, adequadas às características do país do destino. Esses produtos serão enunciados mais à frente na matriz produtos/mercados, figura 4.2.1.

4.1.8 Mercados Estratégicos internacionais

A Europa continuou, igualmente, a ser um mercado de excelência para a UNICER a partir do mercado da saúde, como ilustra a figura 19.

Angola e a Europa são, indiscutivelmente, os mercados internacionais que mais contribuem para o crescimento da UNICER, alcançando resultados muito acima da média espetável. É de sublinhar que o mercado externo primordial é Angola, absorvendo mais de 60% da fatia de exportações de cerveja (Unicer, 2015).

Figura 19 - Destinos de Internacionalização da UNICER



Fonte: UNICER (2013, p.16).

Legenda (Unicer, 2015i):

1. **Europa:** Portugal, Áustria, França, Suíça, Espanha, Luxemburgo, Alemanha, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Finlândia, Polónia, Islândia, Jersey e Andorra.

2. **África:** Angola, Cabo Verde, Guiné, Namíbia, S. Tomé e Príncipe, Moçambique, África do Sul.
3. **América:** Canadá, Estados Unidos, Antilhas Francesas, Brasil, Bermudas e Polinésia Francesa.
4. **Ásia:** Macau, Japão, China, Jordânia, Índia, Timor Leste, Dubai, Filipinas, Israel, Coreia do Sul, Arábia Saudita e Singapura.
5. **Oceânia:** Austrália

A UNICER atua em mais de 50 países, distribuídos pelos 5 continentes. O lema é afirmar a sua presença nos mercados externos, evoluindo, permanentemente, de forma favorável e gradual (Unicer, 2013).

Em 2013, houve uma persistência na capacidade de internacionalização, baseada nas principais marcas. Houve, ainda, um reforço nas credenciais cervejeiras de Super Bock. A produção da Super Bock no Brasil constituiu um marco fulcral para a UNICER.

A UNICER, em todos os mercados externos em que opera, destacou equipas técnicas de execução e foram identificados os colaboradores/parceiros com o intuito de implementarem e acompanharem o projeto no local. Esta organização opta por dar primazia e enfoque aos *stakeholders*, nomeadamente aos de âmbito internacional, de forma a constituir uma estreita ligação e rede de trabalho eficaz. Como a própria organização salienta, são os *stakeholders* que concedem um impacto positivo (oportunidades) ou negativo (risco) à organização no desenvolvimento sustentável da empresa (Unicer, 2013).

A UNICER tem no Brasil um parceiro produtivo e um parceiro distributivo. Portanto a produção e a sua venda são feitas no Brasil (Subcontratação). Na Arábia Saudita, conta com um parceiro distributivo.

4.2. Matriz de Ansoff (Produtos/Mercados)

Considerando o binómio produto/mercado podem desenvolver-se quatro estratégias diferentes de crescimento de negócios (Tabela 6): penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento do mercado e diversificação (Ansoff, 1957).

A estratégia de penetração no mercado baseia-se em adquirir maiores vendas dos produtos existentes nos mercados atuais, através do aumento dos consumidores, da conquista dos clientes dos concorrentes e de novos clientes. Relativamente à estratégia de desenvolvimento do produto, este compreende o desenvolvimento de novos produtos ou produtos alterados para venda nos mercados atuais, desenvolvendo novas características do produto, criação de diferentes versões de qualidade, modelos e tamanhos. Quanto à estratégia de desenvolvimento do mercado, este assenta na identificação e desenvolvimento de novos mercados para os produtos já existentes, ou seja, expansão geográfica. A estratégia de diversificação abrange o

desenvolvimento de novos produtos tendo em vista a exploração e acesso a novos mercados (Ansoff, 1957).

Tabela 6 - Estratégias de Crescimento de Ansoff

Mercados	Produtos	
	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	Penetração no mercado	Desenvolvimento do Produto
Mercados Novos	Desenvolvimento no Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957, p. 114).

A tabela 7 evidencia a aplicação das estratégias de crescimento para as marcas cervejeiras da UNICER com base na matriz de crescimento produto/mercado, considerando o período de 2013-2015. A construção da matriz resultou da análise do Relatório de Gestão de 2013, do *website* da UNICER e da entrevista.

Tabela 7 - Estratégias de Crescimento de Ansoff aplicada às marcas cervejeiras (Super Bock e Cristal) da UNICER

Mercados	Produtos	
	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	Super Bock – Angola ("Penetração no mercado")	Cheers Radler – Portugal ("Desenvolvimento do Produto")
	Cristal – Angola ("Penetração no mercado")	Super Bock Mix Vodka limão - Portugal ("Desenvolvimento do Produto") Super Bock Mix Caipirinha - Portugal ("Desenvolvimento do Produto")
Mercados Novos	Super Bock – Brasil ("Desenvolvimento no Mercado")	Super Bock 0,0% Álcool (original, maçã, limão e romã) – Médio Oriente ("Diversificação")

Fonte: Elaboração Própria.

4.3. Análise SWOT

Segundo Dyson (2004) a análise SWOT compreende a análise do ambiente interno da empresa, detetando os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e, a análise do ambiente externo, detetando as potenciais oportunidades e ameaças do mercado. No que concerne à análise interna, são analisados aspetos intrínsecos à organização, tais como: pessoal, instalações, localização, produtos e serviços. O objetivo é identificar quais os pontos fortes e os pontos fracos inerentes à organização a estudar. Quanto à análise externa, consideram-se outros aspetos pertinentes: contexto económico, político, tecnológico, etc, ou seja, são estudados aspetos extrínsecos à organização.

É uma mais-valia para determinada organização conhecer os seus pontos fortes e fracos pois possibilita que a gestão da empresa tome medidas de modo a maximizar os efeitos dos pontos fortes e a minimizar os efeitos dos pontos fracos. Em relação á identificação das oportunidades

e ameaças que vigoram no mercado, cabe à gestão da empresa aproveitá-las da melhor forma, fazendo frente às ameaças existentes. Uma empresa ao conhecer o seu ambiente interno e externo consegue, facilmente, construir estratégias baseadas nos seus pontos fortes, diminuindo assim as consequências dos seus pontos fracos. Na mesma perspetiva, a empresa deve explorar as oportunidades que o mercado oferece, resguardando-se das ameaças (Azevedo & Costa, 2001).

Dyson (2004) acrescenta que a análise SWOT dever ser elaborada e interpretada de forma integrada, ou seja, combinando os elementos pertencentes à análise interna e externa. Desta forma, promove que o resultado do diagnóstico tenha veracidade e constitua uma fonte de informação e suporte adaptado às necessidades da gestão estratégica, pois são os gestores que tomam as decisões que vão traçar o futuro a médio e longo prazo da organização. A análise SWOT possibilita a simulação e predileção das estratégias.

É de salientar que a organização pode controlar o ambiente interno, uma vez que resulta das próprias estratégias da organização. Ao invés, o ambiente externo está absolutamente fora do controlo da organização, todavia o seu conhecimento é imprescindível para aproveitar e beneficiar das oportunidades de forma eficaz e eficiente, evitando assim as ameaças.

Estudou-se, então, quais os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da UNICER para a devida consecução da Análise SWOT.

4.3.1 Ambiente Interno

a) Pontos Fortes

PF1. Elevada quota de mercado

No que diz respeito à forte posição da UNICER nos principais mercados externos (elevada quota de mercado), o entrevistado afere que:

“...Na Guiné temos cerca de 90%, Cabo Verde é 60% ou 70%, Angola estamos cerca dos 15% das importadas (Super Bock e Cristal do mercado total) o que é fortíssimo para cervejas importadas. Os 85% que restam é cerveja local (...) quando comparamos com a nossa concorrente portuguesa, nós no global estamos com 60% ou 40%.(...) Os PALOPS – temos posições fortíssimas na Guiné-Bissau (maior mercado em termos de quota de mercado, é um mercado relativamente pequeno mas um mercado onde somos líderes, 90 e tal por cento, juntando as duas marcas: Super Bock e Cristal)...”.

PF2. Notoriedade das Marcas

Relativamente às marcas das cervejas, constata-te que:

“...A nossa marca forte era a Cristal, é a cerveja mais antiga de Portugal, desde 1890 (...) mercado relativamente pequeno mas um mercado onde somos líderes, 90 e tal por cento, juntando as duas marcas: Super Bock e Cristal)...(...) Cabo Verde temos também uma posição de liderança mesmo entre as marcas locais, há uma marca local mas mesmo aí temos a liderança pela marca super bock...”.

PF3. A qualidade do produto/Preço Premium justifica-se pela seguinte resposta:

“Sim, temos que ser diferentes, temos que oferecer sempre algo mais. Não é baixando custos. Não é essa a nossa postura. Nós acreditamos que ao baixar o preço de venda das nossas cervejas é descredibilizar a categoria da cerveja, é descredibilizar a nossa oferta, é tornar a empresa mais fraca, é tornar os nossos concorrentes mais fracos, é lutar por algo que não está no nosso DNA e, portanto, a rentabilidade acima de tudo...”.

PF4. Capacidade de diversificação/adaptação

A UNICER possui capacidade de inovação/adaptação na medida em que adapta os seus produtos ao país de destino, tomando sempre em consideração as suas características político-legais, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais:

“...Portanto, nós continuamos a ser portugueses, continuamos a ter uma linguagem ocidental, mas temos que nos adaptar porque lá é mesmo assim e, portanto, não podemos ter uma posição autista, senão estamos fora. Nós na garrafa temos, por exemplo, temos o rótulo, que diz Super Bock, mas o mesmo logotipo redondinho que diz habitualmente Super Bock na gargantilha, já vem em árabe. No pack fizemos uma face com Super Bock como conhecemos, uma face com árabe...”.

“...Nós temos sempre vários projetos em carteira, tentando pensar sempre muito futuramente, não só um ano, mas três quatro ou cinco anos. Olhando para aquilo que se faz nos mercados mais desenvolvidos, olhando para as tendências dos mercados noutras categorias também, não só a nível de produto, mas também a nível de negócio. Portanto a inovação está sempre presente. Não é uma coisa que façamos e okay, daqui a dois anos logo vemos o quê que é preciso fazer.(...) Tirando essa questão da inovação, hoje em dia lançamos uma sem álcool zero zero que tenha este processo de desalcoholização e isso pode ser, eventualmente, subsidiada algures dos apoios portugueses ou europeus, isso é uma questão muito específica da inovação e não da internacionalização. É diferente.”

b) Pontos Fracos

Pf1. Fraca distribuição a sul do país

A UNICER tenta colmatar a fraca implantação de distribuição a sul do país, através da criação e consequente exportação da Super Bock.

“...A Super Bock foi criada em 1927 e surgiu como uma cerveja de exportação porque era mais cara, mais premium na altura, para conquistar também o sul do país...”.

Esta fraqueza pode ser considerada, também, uma ameaça na medida em que o país se encontra muito dividido entre SB (Norte) e Sagres (Sul). Uma dessas razões justifica-se pelos gostos individuais de cada um dos portugueses. Portanto, a Centralcer torna-se um concorrente fortíssimo a Sul do país.

Pf2. Elasticidade do preço ao consumidor

O preço premium irá condicionar a tomada de decisão de compra pelo consumidor final.

4.3.2 Ambiente Externo

a) Oportunidades

O1. Mercado da Saudade

O mercado da saudade surge como uma ótima oportunidade, ora vejamos, o papel da UNICER:

“Nós sempre tivemos, como primeira base na área internacional, o mercado da saudade. Esse é para nós a primeira âncora das nossas vendas lá fora. E foi assim que tudo começou, principalmente europa, França (essencialmente França), Suíça, Luxemburgo (mas a outra escala). Era na saudade que era mais fácil ter a procura do consumidor...”

“O mercado da saudade – onde há um português, nós estamos lá. Esse é o nosso lema. França, Suíça, Luxemburgo, como já falei, mas também Reino Unido, Alemanha, EUA (costa leste, Newark, mais para essa zona), onde há emigrantes portugueses, Timor e Macau. (...).

O2. Expansão geográfica através da Internacionalização

A internacionalização promove a diversificação do risco e consequente crescimento da empresa (aumento de receitas).

O3. Valorização/Aptência por parte dos consumidores em produtos diferenciadores

O4. Mercado feminino

Cada vez mais as mulheres procuram a cerveja como bebida alcoólica.

O5. Os PALOPS

“...Outro tipo de consumidor surgiu com os PALOPS, são mercados muito importantes para nós, nomeadamente Cabo Verde, Guiné e Angola e agora mais recentemente Moçambique. Portanto, primeiro é os que falam português, os que são portugueses, e agora estamos noutra fase que é mais complicada, mais difícil, mais exigente para nós, que é novos mercados, novos consumidores. Aqui é onde reside verdadeiramente o desafio...”

“A Angola, uma confirmação e portanto a ver se avançamos definitivamente com a fábrica. Moçambique temos um acordo distributivo com um parceiro forte local e que passará a médio

prazo também por uma base industrial, assim que o volume o justifique, para já ainda não. Temos depois algumas iniciativas de crescimento mas com base em distribuição, portanto parceiros distributivos maiores, mais sofisticados, mais competitivos do que temos hoje, mantendo algumas estruturas que temos hoje mas complementando com parceiros maiores...”.

“...Tendo Angola, que vive em época do ano diferente, que agora vai entrar no Inverno, conseguimos ter um nível produtivo que é muito estável ao longo do ano, porque produzimos para o Verão cá e lá é Inverno e produzimos para o Verão de lá que cá é Inverno. Portanto isto também é bom para estabilizar a empresa, para não ter altos e baixos. Isto tudo é bom pelas questões que falei....”.

O6. O médio-orient e o Brasil

“... O médio oriente surgiu aqui também como uma oportunidade, está a correr muito bem, é um mercado totalmente diferente para nós e, portanto, trás muitos desafios totalmente diferentes...”.

“...Hoje em dia temos uma intervenção muito mais proativa. Isto é, antes eramos reativos: queriam-nos comprar produto, ótimo, nós vendemos. Hoje em dia não, nós conseguimos definir meia dúzia de países onde nós queremos estar e, portanto, não foi propriamente a procura que veio ter connosco, somos nós que queremos oferecer. E, para oferecermos, temos que perceber melhor. No Brasil fizemos um estudo de mercado; na Arábia Saudita... Encontramos aí um parceiro que só vendia água e queria ter no portefólio uma bebida de cerveja sem álcool. (...) Mas o que fizemos com eles foi um estudo de mercado qualitativo, praticamente percebendo as motivações de consumo, que marcas é que eles conhecem, o que é a Super Bock para eles, que proposta é que nós levávamos para eles comentarem e termos aí feedback para construir a nossa proposta.”.

“...a produção de Super Bock no Brasil foi uma conquista que marcará para sempre a história da empresa e a nossa atividade internacional” (Unicer, 2013, p. 17).

“Nós no Brasil continuamos a ter um parceiro produtivo, um parceiro distributivo e, portanto, é esse o nosso modelo de negócio (...) Nós produzimos lá subcontratando a produção basicamente. A fábrica não é nossa, nós produzimos lá e depois vendemos”.

O7. Menor dependência do mercado nacional

A internacionalização permitiu um crescimento económico à UNICER e uma menor dependência do mercado nacional.

“Sim. Ainda para mais porque Portugal tem definhado, o mercado português tem caído muito, nos últimos anos (...). Portanto os mercados externos são fontes de rentabilidade para nós, uns mais que outros, a Guiné não é”.

“...As vantagens são ganho de competências, culturais, legais, trazer casos de sucesso lá de fora cá para dentro, e o crescimento da própria empresa, numa ótica de volumes e de rentabilidade, mas também de diversificação do risco, portanto nós ficamos menos dependentes de um espirro de Portugal ou de uma tosse em Angola. É importante... tal e qual uma carteira de ações é importante diversificar o risco e portanto tendo vários mercados, todos eles em crescimento, uns mais rentáveis, outros mais de volume consegue-se um equilíbrio de forma a que a empresa não tenha altos e baixos dramáticos...”.

b) Ameaças

A1. A Crise Económica tornou-se uma ameaça para a UNICER:

Com o severo aumento dos impostos, o poder de compra diminui, claramente.

“Sim. Ainda para mais porque Portugal tem definhado, o mercado português tem caído muito, nos últimos anos. Para vocês terem noção, montes de venda Eureka, havia cerca de 90 000 há cinco anos, hoje há 70 000, por isso 20 000 desapareceram do mapa. 20 000 cafés ou restaurantes, ou o que for, que desapareceram do mapa. Uns que de certa forma não eram competitivos e nós, enquanto consumidores, conhecemo-los e portanto não pomos lá os pés. Outros porque simplesmente não aguentaram esta racionalização de custos que todos tivemos que fazer. Portanto os mercados externos são fontes de rentabilidade para nós, uns mais que outros, a Guiné não é”.

A2. A Penalização social e legal do consumo das bebidas alcoólicas passou de uma ameaça para uma oportunidade para a empresa:

A venda de álcool é expressamente proibida em dados países (e.g. Arábia Saudita) devido, essencialmente, a questões religiosas.

“Temos aqui vários projetos, diferentes realidades, cada mercado tem as suas questões culturais, sociais, legais e que nos obrigam a ter uma mente muito mais aberta cá, que nos obrigam a pensar quando fazemos um lançamento, a pensar cada vez mais no impacto que isto tem lá fora e, portanto, se fazíamos estudos de mercado só para o mercado português, começamos a fazer também para Angola, agora começamos a fazer para o Brasil, para França”.
(...)

“A UNICER já tinha SB sem álcool e continuamos a ter mas para entrarmos no mercado do médio oriente tivemos que reduzir ainda mais o teor do álcool da cerveja sem álcool, porque a cerveja tem sempre um pouco de álcool. Há dois processos de fazer cerveja sem álcool. (...) Isto nasceu de uma oportunidade na Jordânia, era um contacto comercial que tínhamos na Jordânia, que é um país relativamente pequeno e que nos solicitou uma Super Bock zero zero. Portanto, nós lançamos a zero zero especificamente para a Jordânia e depois foram crescendo ali alguns países à volta, foram surgindo oportunidades. Hoje temos, como maior oportunidade, a Arábia Saudita – o maior país ali da região – onde encontramos um parceiro distributivo e onde construímos um business plan com ele de lançamento de referências, portanto, lançamos mais sabores. (...) E portanto o médio oriente surgiu aqui também como uma oportunidade, está a correr muito bem, é um mercado totalmente diferente para nós e, portanto, trás muitos desafios totalmente diferentes.”

A3. Há a possibilidade de entrada de novos concorrentes, ou seja, os produtos/serviços portugueses estão cada vez mais competitivos no mercado internacional.

“Os produtos e serviços portugueses são cada vez mais competitivos no exterior, ganham o seu espaço, uma nova imagem e visibilidade, mais positiva, e são percebidos pelo seu valor acrescentado...” (Unicer, 2013, p. 8).

A4. O Mercado cervejeiro Regional torna-se um obstáculo para a empresa

“...Neste sector há várias dificuldades que é, o mercado cervejeiro é por princípio muito regional. Nós no mercado português não encontramos massivamente cervejas espanholas, nem mesmo internacionais”

A5. A sazonalidade do produto

Relativamente ao produto (cervejas) ser sazonal, este podia trazer impacto negativo para a empresa, prejudicando a produção na altura do Inverno. Mas a UNICER transformou essa ameaça numa oportunidade, pois com o Mercado em Angola, a produção continuava tanto de Verão como de Inverno. Nos dias de hoje, a situação da sazonalidade já não seria seriamente agravada, pois os portugueses estão cada vez mais a beber cerveja ao longo de todo o ano. Ou seja, a cerveja é a bebida alcoólica predilecta para beber socialmente, sem olhar à época do ano em que se encontram.

“...Por exemplo, a nossa produção, sendo a cerveja um produto que é sazonal, a nossa produção há dez anos atrás era muito forte nos meses de Verão e fraca nos meses de Inverno. Hoje temos em Angola, portanto isto afeta muita coisa, afeta materiais, recursos...”

“...Tendo Angola, que vive em época do ano diferente, que agora vai entrar no Inverno, conseguimos ter um nível produtivo que é muito estável ao longo do ano, porque produzimos para o Verão cá e lá é Inverno e produzimos para o Verão de lá que cá é Inverno. Portanto isto também é bom para estabilizar a empresa, para não ter altos e baixos. Isto tudo é bom pelas questões que falei....”

A6. Restrições legislativas ao consumo do álcool

A venda de álcool é proibida a menores de idade.

Para concretizar o ambiente interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos) da análise SWOT (tabela 8) da UNICER recorreremos, por um lado, à análise documental (e.g. relatório de gestão de 2013) e, por outro, à evidência empírica da entrevista realizada.

Tabela 8 - Análise SWOT aplicada à UNICER

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno		<p>P.F1 Forte quota de mercado (forte posição nacional e nos principais mercados externos)</p> <p>P.F2 Notoriedade das marcas</p> <p>P.F3 Qualidade do produto/ Preço <i>Premium</i></p> <p>P.F4 Capacidade de diversificação/adaptação</p>	<p>P.f1 Fraca implantação de distribuição a sul do país</p> <p>P.f2 Inelasticidade do preço ao consumidor (preço <i>premium</i> irá condicionar a tomada de decisão de compra pelo consumidor final)</p>
	Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

O1 Mercado da Saudade ⁴	A1 Aumento dos impostos e consequente diminuição do poder de compra
O2 Expansão geográfica através da Internacionalização (diversificação do risco, crescimento da empresa)	A2 Penalização social, legal e religiosa do consumo das bebidas alcoólicas em determinados países (Expressamente proibido em dados países)
O3 Valorização/Aptência por parte dos consumidores em produtos diferenciadores	A3 Facilidade de entrada de novos concorrentes (Produtos/ serviços portugueses mais competitivos no exterior)
O4 Mercado feminino	A4 Sector profundamente regional (hábitos)
O5 Mercado dos PALOP	A5 Produto sazonal (menor procura na época de frio)
O6 Entrada em novos mercados (Arábia Saudita, Brasil)	A6 Restrições legislativas ao consumo do álcool (a venda é proibida a menores de idade)
O7 Menor dependência do mercado nacional	

Fonte: Elaboração Própria.

⁴ O Mercado da saudade faz referência a todos os destinos onde se encontra um português. Para a UNICER, o mercado da saudade (Europa - França, Suíça, Luxemburgo e PALOPS - Cabo Verde, Guiné, Angola e Moçambique) sempre foi a base na área internacional.

4.3.3 Matriz SWOT

A análise SWOT anteriormente realizada permite-nos construir a matriz SWOT (tabela 9), no sentido de avaliar a posição competitiva da empresa no mercado, através do recurso a uma matriz bidimensional, constituída por 2 eixos: Análise Interna: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (*Weaknesses*); Análise Externa: oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Aquando da construção da matriz, verifica-se a conjugação das variáveis, simplificando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, tornando-se assim uma ferramenta indispensável na elaboração de estratégias.

Portanto, a Matriz SWOT define as estratégias de Interacionalização da Indústria Cervejeira da UNICER.

Tabela 9 - Matriz SWOT aplicada à UNICER

Análise Interna		
Análise Externa	S (Strengths) Pontos Fortes	W (weaknesses) Pontos Fracos
O (Opportunities) Oportunidades	SO P.F4/O1 Apostar na inovação (e.g. fazer testes de sabores) para não cair na monotonia, pois o mercado da saudade é por vezes o consumidor mais exigente. Educar os consumidores para cervejas diversificadas. P.F.4/O3 Experimentar formas divergentes de consumo de cerveja (fins de culinária)	WO p.f 1/O4 – Implementação de um novo CRM - <i>Customer Relationship Management</i> (definir o tipo de relação com o cliente, escolher o melhor sistema informático)
T (Threats) Ameaças	ST P.F2/A1/A5 - Fidelização dos consumidores à marca	WT p.f1/A1 Intensificar a distribuição a sul do País, levando à redução máxima do risco eminente perante a estagnação económico-financeira que se faz sentir

Fonte: Elaboração Própria.

A estratégia internacional é a “*exploração de novos mercados e reforço de presença naqueles em que já operamos*” (Unicer, 2013, p. 14).

No mercado angolano, a estratégia de entrada foi o licenciamento e atualmente a UNICER já avançou com uma fábrica no local, ou seja, recorreu ao IDE. Com uma quota de mercado de 60% em Angola, justifica-se tal progresso.

CONCLUSÃO

Cada vez mais as empresas ambicionam internacionalizar a sua atividade face à instabilidade dos mercados. A UNICER antes de iniciar o seu percurso internacional, percecionou e analisou exaustivamente os mercados externos para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes e dos seus próprios objectivos, tornando-se num fortíssimo concorrente sobretudo nos mercados PALOP.

Concluimos que as características intrínsecas dos mercados de destino podem influenciar a estratégia a adotar por uma dada empresa ao penetrar nos mercados externos. A penalização social, legal e religiosa do consumo das bebidas alcoólicas na Árábia Saudita, interpretada como uma ameaça transformou-se rapidamente numa oportunidade para a UNICER, na medida em que criaram um novo produto (Super Bock 0,0%) para satisfazerem os consumidores daquele mercado em específico, respeitando deste modo a sua cultura conservadora. O mesmo se verifica com a sazonalidade do produto, o que supostamente seria uma ameaça transformou-se rapidamente numa oportunidade, pois a UNICER apostou em Angola onde poderá produzir o ano inteiro, obtendo assim receitas maiores.

O IDE é consideravelmente uma estratégia a adotar em alguns países PALOP, como Angola, aquando da existência de condições favoráveis e quando o volume de vendas se justificar para tal. Em Moçambique, futuramente será criada uma base industrial. Assim que haja um volume de vendas significativo, o IDE será a estratégia predileta a levar em frente. A empresa privilegia a exportação como primeiro contacto com os mercados externos, por correr menos riscos, mas quando reunidas as condições para avançar com o IDE, há que arriscar nos mais variados países que escolhemos dar a conhecer o nosso produto.

A empresa tem tido um percurso gratificante e profícuo, embora como fraqueza lhe seja apontada a débil distribuição no sul do país. Essa fraqueza pode ser considerada, também, uma ameaça na medida em que o país se encontra muito dividido entre SB (Norte) e Sagres (Sul). Uma dessas razões justifica-se pelos gostos individuais de cada um dos portugueses. Se analisasse profundamente o que os portugueses do sul do país procuram ou desejam (estudo de mercado), seria mais fácil adaptar melhor o seu produto e construir vantagem competitiva em relação à Centralcer.

Uma empresa se quiser ser bem-sucedida cada vez que pretende fazer um lançamento terá de pensar muito bem no impacto que este terá lá fora. Portanto a prospeção de mercado profunda é imperativa. Há que se adaptar aos mercados de destino tendo em conta as suas questões culturais, sociais, legais e ambientais, conhecer bem o idioma para melhor comunicação com futuros parceiros e iniciar o caminho internacional pela exportação até se justificar investir diretamente no estrangeiro.

Foi através da internacionalização que a UNICER cresceu de forma sustentável e diversificou os seus riscos, tornando-se menos dependente de Portugal, o seu país de origem.

Referências Bibliográficas

- Álvarez, V. S., & Merino, T. G. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), pp. 512-520.
- André, M., & Barrulas, M. J. (2006). From expatriates' information needs to information management in the expatriation cycle. (V. P. Guerrero-Bote, Ed.) *Proceedings of the I International Conference on Multidisciplinary Information Sciences and Technologies*, 434-438.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, pp. 113-125.
- António, N. S. (2006). *Estratégia organizacional - do posicionamento ao movimento* (2ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- APCV. (2012a). *Objetivos / O que somos*. Obtido em 2 de Abril de 2015, de APCV - Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja: <http://www.apcv.pt/apcv.php>
- APCV. (2012b). *Estilos de Cerveja*. Obtido em 5 de Abril de 2015, de APCV - Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja: <http://www.apcv.pt/cevejavida.php>
- APCV. (2012b). *Estilos de Cerveja*. Obtido em 5 de Abril de 2015, de APCV - Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja: <http://www.apcv.pt/cevejavida.php>
- APCV. (2012c). *A História da Cerveja – Em Portugal*. Obtido em 2015, de APCV: <http://www.apcv.pt/pdfs/4.Portugal.pdf>
- APCV. (2014). *Dados Globais Estatísticos Anuais Do Sector Cervejeiro* .
- Arregle, J.-L., Hébert, L., & Beamish, P. (2006). .Mode of international entry: the advantages of multi level methods. *Management International Review*, 46(5), 597–618 .
- Azevedo, M., & Costa, H. (2001). Metodos para Avaliação da Postura Estratégica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(2), 1-18.
- Baeta, V. S. (2013). Exportação: um passo na Internacionalização . *Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, And Learning. *Strategic Management Journal*, 151-166.
- Barley, M. a. (6 de April de 2015). *Worldwide consuption by type 1997 – 2015*. Obtido em 23 de April de 2015, de Barley, Malt and Beer Union: <http://barley-malt.ru/?p=12946&lang=en>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, J. D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barth - Haas Group. (Março de 2015a). *Statistics and facts on the beer industry*. Obtido de Statista: <http://www.statista.com/topics/1654/beer-production-and-distribution/>

- Barth - Haas Group. (2015b). *Beer production worldwide from 1998 to 2013 (in billion hectoliters)*. Obtido em 22 de April de 2015, de Statista - The Statistics Portal: <http://www.statista.com/statistics/270275/worldwide-beer-production/>
- Barth - Haas Group. (22 de April de 2015c). *Beer production worldwide from 2008 to 2013, by region (in million hectoliters)*. Obtido de Statista - The Statistics Portal: <http://www.statista.com/statistics/270270/worldwide-beer-production-by-region/>
- Barth - Haas Group. (22 de April de 2015d). *Leading 10 countries in worldwide beer production in 2013 (in million hectoliters)*. Obtido de In Statista - The Statistics Portal: <http://www.statista.com/statistics/270269/leading-10-countries-in-worldwide-beer-prod>
- Barth - Haas Group. (22 de April de 2015e). *Global market share of the leading beer companies in 2014, based on sales*. Obtido de Statista - The Statistics Portal: <http://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-ba>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan management Review*, 28(4), 7-17.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. . Boston: Century Business School Press.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms . *Journal of International Business Studies*, 93-98.
- Branco, A. U., & Rocha, R. F. (1998). A questão da metodologia na investigação científica do desenvolvimento humano. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14 (3), 251-258. *Teoria e Pesquisa*, 14 (3), 251-258.
- Brito, A. G., Peixoto, J., Oliveira, J. M., Oliveira, J. A., Costa, C., Nogueira, R., & Rodrigues, A. (2007). Brewery and winery wastewater treatment: some focal points of design and operation. 1-22.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Brouthers, K., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395– 425.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.

- Buckley, P., Cross, A., Tan, H., Xin, L., & Voss, H. (2008). Historic and emergent trends in chinese outward direct investment. *Management International Review*, 48 (6) , 715-748.
- Calof, J., & Beamish's, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Campa, J. M., & Guillén, M. F. (1999). The internalization of exports: firm- and location-specific factors in a middle-income country. 45(11), 1463–1478.
- Capela, J. (2012). Internacionalização das empresas: O caso Fernet, S.A. no Brasil. *Relatório de Estágio de Mestrado em Economia. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Caro, F. J. (2001). *Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de empresas*. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Carrasco, F., Caro, F., Correa, J., C., Larrinja, C., & Páez, J. M. (1997). Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza. *Informe final de un proyecto financiado por el IDR, Sevilla*.
- Cerveja, A. P. (2012). *Lager*. Obtido de Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja: <http://www.apcv.pt/pdfs/ale.pdf>
- Cervejas do Mundo. (s.d.). *Ingredientes da Cerveja*. Obtido em 5 de Abril de 2015, de Cervejas do Mundo: <http://www.cervejasdomundo.com/Ingredientes.htm>
- Cervejas do Mundo. (s.d.). *Ingredientes da Cerveja - 2ª Parte*. Obtido em 5 de Abril de 2015, de Cervejas do Mundo: <http://www.cervejasdomundo.com/Ingredientes2.htm>
- Chen, H., & Hsu, C.-W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103-1110.
- Coelho, J. E. (2013). Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais . *Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações da Associação de Politécnicos do Norte*.
- Coller, X. (2005). *Estudios de casos. Centro de Investigaciones Sociológicas, Cuaderno Metodológico*, 30. 2.ª edición. Madrid.
- Costa, C. G. (2003). Portuguese investments in Brazil: The contribution of historical and cultural proximity. *Essays in Economic & Business History*, 21, 177.
- Croué, C. (1994). *Marketing International*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2006). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-725.

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2011). *International Business*. (8. edition, Ed.) Danvers: Wiley.
- Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods: A Source Book*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Deresky, H. (2000). *International Management: Managing across borders and cultures*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Dias, M. C. (2007). A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso ADIRA. *Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade do Porto*.
- Disdier, A.-C., & Mayer, T. (2004). How different is Eastern Europe? Structure and determinants of location choices by French firms in Eastern and Western Europe. *Journal of Comparative Economics*, 32, 280-296.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Sleuwaegen, L. (1992). Advances in International Marketing. *Comment. International Journal of Research in Marketing*, 291.
- Dragone., G., Mussatto., S. I., Nogueira., A. D., & Silva, J. B. (2007). Revisão: Produção de Cerveja: Microrganismos Deteriorantes e Métodos de Detecção. *Brazilian Journal of food Technology*, 10 (4), 240-251.
- Dunning, J. (1993). Introduction: the nature of transnational corporations and their activities. (J. Dunning, Ed.) *The theory of transnational corporations*, 1, 1-16.
- Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173-190.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International of Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2. edição, Ed.) Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dusoye., I., Mahadeo., J. D., & Aujayeb-Rogbeer, A. (2013). Small firm internationalisation and export barriers; the case of Mauritius. *Faculty of Law and Management, University of Mauritius, ICITI*, 1-29.
- Dyson, R. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
- Económico, D. (10 de Dezembro de 2012). *1000 maiores empresas*. Obtido em 3 de Abril de 2015, de Diário Económico: http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/1000.pdf
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 488-511.

- Ferreira, A. A., Divino, C. A., & Correa, S. A. (2009). Formação de redes e Alianças estratégicas. *5ème colloque de l'IFBAE*.
- Ferreira, M. A., Serra, F. R., & Reis, N. M. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. (B. K. Costa, Ed.) *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 10 (1), 29-54.
- Ferreira, M. P., Serra, F., & Li, D. (2008). Adaptation to the international business environment: A resource advantage perspective. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1 (1), 11-29.
- Ferreira, M., Li, D., & Jang, Y. (2009). Foreign entry strategies: Strategic adaptation to the various facets of the institutional environments. *Development and Society*, 38 (1), 27-55.
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Working Paper nº75/2011, Instituto Politécnico de Leiria*.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: an investigative survey and future research direction. *Management Decision*, 39 (9), 762-783.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14 (8), 1-40.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12.
- Garai, G. (1999). Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, 20(2).
- Garrido, I. L., Larentis, F., & Rossi, C. A. (2006). Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3), 63-73.
- Gestão da Comunicação*. (7 de Novembro de 2010). Obtido de Estudo sobre Comunicação das Marcas: Corporate Positioning e Território.
- Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalisation. Em D. A. Industry, E. Commission, & D. Enterprise (Ed.), *Concerted Action Seminar*, (pp. 16-28). Copenhagen.
- Glassman, M. (21 de Mai de 2015). *The Best-Selling Beer in the World Isn't What You Think*. Obtido em 29 de Maio de 2015, de Bloomberg Business: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-05-21/the-world-s-top-10-beers>

- Gomes, M. F. (2007). Internacionalização das empresas - necessidade de cooperação. In *Conocimiento e innovación y emprendedores: camino al futuro*, 2770-2785. Universidad de La Rioja.
- Gooderham, P. N., & Nordhaug, O. (2003). *Challenge, International Management: Cross-boundary*. Malden: Blackwell Publishing.
- Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 59(4), 1.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 117-128.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, SouthWestern (7edithion ed.). SouthWestern.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (Fifth ed.). United Kingdom: Prentice Hall.
- Hortinha, J. M., & Viana, C. J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Janesick, V. J. (1994). *The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning*. In N., K., Denzin, & Y., S. Lincoln, (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition. Em Buckley, & P. P.J. and Ghauri (Ed.), *The Internationalization of the Firm* (pp. 303-322). London: A Reader, Academic Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2010). *Global Marketing* (5ª Edithion ed.). Texas, USA, Richmond, Texas: Prentice Hall. Obtido em Fevereiro de 2015
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1), 65-75.
- Koopman, M., & Sebel, K. (2009). The Internationalization of Family Firms - Facilitating and Constraining Features. *Master Thesis in Business Administration of Jönköping University*.
- Kotler, P. (1986). Global Standartization – Courting Danger. *The Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15.
- Kovacs, É. P., Moraes, W. F., & Oliveira, B. R. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *51(4)*, 320-335.
- Larguesa, A. (4 de Dezembro de 2014). *Porto recebe mega congresso de cervejeiros em 2015*. Obtido de Negócios Online:

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/porto_recebe_mega_congresso_d_e_cervejeiros_em_2015.html

- Lehtinen, U., & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. Em U. Lehtinen, & H. Seristoe (Ed.), *Perspectives on Internationalization* (pp. 3-19). Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). Internationalisation Process of two Swedish Firms: The Case of Vaderstad AB and Context Vision AB. *Master Program in Business Administration – Strategy and Culture*.
- Lin, S. (2010). Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. *ler Colloque Franco-Tch`equie : Trends in International Business*, 117-135.
- Ling, F. Y., & Cuervo, J. C. (2005). Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China, *Construction Management and Economics* vol. 23 pp. 509–520. *Construction Management and Economic*, 23(5), 509–520.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lucian, R., & Oliveira, B. R. (2008). Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. *Revista Administração em Diálogo*, 10 (1) , 47-65.
- Macedo, M. F. (2010). Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal. *Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia da Universidade do Porto*.
- Markusen, J., & Venables, A. (2000). The theory of endowment, intra-industry and multi-national trade. *Journal of International Economics*, 52 (2), 209-234.
- Maxwell, J. A. (1998). *Designing a Qualitative Study*. In Bickman, L, & Rod, D. J. (1998). (Ed.) *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
- Melo, L. R. (2011). Construção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização: estudo do caso da efavec . *Dissertação de Mestrado. Associação de Politécnicos do Norte*.
- Mendonça, A., Farto, M., Fonseca, M., Ribeiro, E., & Dias, J. (2001). O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, tipo de operação e principais determinantes, 1996 - 1999. Em GEPE (Ed.). Lisboa: Medigráfica, Lda.

- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion : ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space (4)*. Rotterdam School of Management: Erasmus Universiteit.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis. 2nd ed.* , Beverly Hills: Sage Publications.
- Montgomery, C., & Porter, M. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Muvray, E. A., & Mahon, J. a. (1993). Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? *Long Range Planning*, 26(4), 102-111.
- OECD. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. *Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD*.
- Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from na emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, 5 (6), pp. 195-211.
- Olajire, A. A. (2012). The brewing industry and environmental challenges. *Journal of Cleaner Production*, 1-21.
- Oshikiri, M. I., & João, B. d. (2009). Estratégias de Internacionalização de Multinacionais Japonesas. *XXXIII Encontro da ANPAD*.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(3), 153-161.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 535-554.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Pedersen, T. (1999). *The Internationalization Process of Danish Firms-gradual learning or discrete rational choices?* Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6572/wp4.pdf?sequence=1>
- Pellemans, P. (1999). *Recherche Qualitative en Marketing. Perspective Psychoscopique*. Paris: DeBoeck Universités. .
- Peng, M. W. (2011). *Global Business* (2nd ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Peng, M. W. (2014). *Global Strategy* (3rd ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Perlitz, M. (2004). *Internationales Management*. (5th edition, Ed.) Stuttgart: Lucius and Lucius.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4) , 378–393. doi:10.1016/S1090-9516(99)80081-9

- Pinto, J. R., Escudero, A. I., & Cillán, J. G. (2008). Order, positioning, scope and outcomes of market entry. *Industrial Market Management*, 37, 154-166.
- Porter, M. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. Em C., K., C. Prahalad, & e. al., *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The free press.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 41–54.
- Robson, S., & Hedges, A. (1993). Analysis and Interpretation of Qualitative Findings. Report of the MRS Qualitative Interest Group. *Journal of the Market Research Society*, 35, (1), 23-35.
- Rodríguez, G., Gil, F. J., & García, J. E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. *Lexington Books, Nova York*, 15, 1-3.
- Rosa, S. E., Cosenza, J. P., & Leão, L. T. (março de 2006). Panorama do setor de bebidas no Brasil. *BNDES Setorial, Rio de Janeiro*, 23, 101-149.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. *Journal of Management*, 56-82.
- Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.
- Ruzzier, M., & Konecnik, M. (2006). The internationalization strategies of SMEs:the case of the Slovenian hotel industry. *Management*, 11 (1), 17–35.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4) , 476-497.
- Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.

- Salancik, G. R. (1979). Field Simulations for Organizational Behaviour Research. *Administrative Science Quarterly*, December, pp. 638-649.
- Salomon, R., & Shaver, J. M. (2005). Export and domestic sales: their interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, 26, 855–871.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática (3ª edição)*. Lisboa:Lidel.
- Shane, S. (1994).
The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment . *Strategic Management Journal*, 15(4), 627-642.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739–753.
- Sharma., D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739–753.
- Simões, V. C. (Fevereiro de 1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*.
- Simões, V. C. (1998). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas. *Conselho Económico e Social - Série de Estudos e Documentos*.
- Simões, V., & Castro, A. (1999). A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica. Lisboa.
- Souza, A. E., Vasconcellos, E. P., & Corrêa, H. (2012). O processo de internacionalização de empresas de software: o caso Audaces. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7(2), 1-25.
- Souza, E. C., & Feni, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 14.
- Teece, D. J. (1992). Concorrência, cooperação e inovação : arranjos organizacionais para regimes de rápido progresso tecnológico. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1), 1-25.
- Teixeira, C. I. (2002). Acompanhamento dos dados do processo de fabricação da cerveja, de forma a otimizar as diferentes fases do processo com especial incidência na taxa de isomerização do lúpulo e taxa de evaporação do mosto. *Relatório de Estágio, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto - Universidade do Porto, Portugal*.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publish Team.

- The Brewers of Europe. (October de 2014). *Beer statistics*. (M. V. Walle, Ed.) Obtido em 2015, de The Brewers of Europe: http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics_2014_web_2.pdf
- Torres, O. (1999). *Les PME*. Paris: Edition Flammarion. Collections Dominos.
- UNICER. (2012). *Relatório de Gestão*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: http://issuu.com/UNICERbebidas/docs/relato__rio_gesta__o_2012_pt?e=13769675/9542040
- UNICER. (2013). *Relatório de Gestão*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de http://issuu.com/UNICERbebidas/docs/rs_unc_2013_pt_final_4047a166d6f41b?e=13769675/10104393
- UNICER. (2015). *UNICER no Mundo*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/UNICER/UNICER-no-mundo>
- UNICER. (2015a). *Tipos de Cerveja*. Obtido em 17 de Abril de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/marcas/cervejas/tipos-de-cerveja>
- UNICER. (2015b). *Produção da Cerveja*. Obtido em 5 de Maio de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/marcas/cervejas/producao-da-cerveja>
- UNICER. (2015c). *Sobre Nós*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/UNICER/sobre-nos>
- UNICER. (2015d). *Estrutura*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/UNICER/estrutura>
- UNICER. (2015e). *Marcas: Super Bock*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/marcas/cervejas/super-bock#3>
- UNICER. (2015f). *Marcas: Cristal*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/marcas/cervejas/cristal#31>
- UNICER. (2015g). *Marcas: Carlsberg*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/marcas/cervejas/carlsberg#12>
- UNICER. (2015h). *Marcas: Cheers*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/marcas/cervejas/cheers#29>
- UNICER. (2015i). *UNICER no Mundo*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/UNICER/UNICER-no-mundo>
- UNICER. (2015j). *Centros de Produção*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de UNICER: <http://www.UNICER.pt/pt/home-pt/UNICER/centros-de-producao>
- Vargas., K. d., Moura., G. L., Bueno., D. d., & Paim, E. S. (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planeamento estratégico. *Revista Brasileira da Estratégia*, 6(1), 11-22.

- Vasconcellos, I. V. (2013). Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo brisa. *Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Técnica de Lisboa.*
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept. Em Buckley, P.J., & G. P. N. (Ed.), *The Internationalization of the Firm* (pp. 155-71). London: A Reader, Academic Press.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, 5, 2nd ed.* Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal, 43(5)*, 925–950.
- Zohari, T. (October de 2008). *The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era.* Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model_web.pdf

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de Entrevista

1. Quando é que a UNICER iniciou o processo de análise para a futura internacionalização? Quando começou a ser formulada a estratégia e quando foi implementada?
2. Quais as motivações que conduziram à internacionalização da UNICER?
3. Quais os países para onde a UNICER decidiu internacionalizar-se?
4. Quais os modos de entrada nestes países? (directa, indirecta, colaborativa ou cooperativa).
- 4.1 Tiveram de se adaptar ao mercado?
5. Atualmente para quantos países exportam ou operam?
6. Pretendem alargar a internacionalização da empresa?
7. Procederam a uma análise prévia de mercado para onde previam exportar? De que modo foi feito esta análise?
8. Analisaram os cenários de risco? Como o fizeram?
9. Analisaram as vantagens competitivas relativas a esse mercado? Se sim, como procederam a essa análise?
10. Quais as estratégias de internacionalização seleccionadas pela UNICER? Porque razão escolheram determinadas estratégias?
11. Considera que a obtenção de vantagem competitiva influencia positivamente o desempenho da internacionalização? De que forma?
12. Considera que a internacionalização da UNICER permitiu um crescimento económico da empresa?
13. Qual a quota de mercado nacional/internacional da UNICER relativamente a cada um dos produtos?
14. Como enfrentam o desafio de competitividade internacional?
15. A UNICER obteve meios financeiros no processo de internacionalização? Se sim, quais?
16. Quais as vantagens e desvantagens de internacionalização da UNICER?

Apêndice II – Evidência empírica da entrevista

Questões	Citações da entrevista (Respostas)	Entrevista (E); Página (P); Linha (L)
<p>Q1: Quando é que a UNICER iniciou o processo de análise para a futura internacionalização? Quando começou a ser formulada a estratégia e quando foi implementada?</p>	<p><i>R1: “Não há propriamente data. A Super Bock nasceu como uma cerveja de exportação. A nossa marca forte era a Cristal, é a cerveja mais antiga de Portugal, desde 1890. A SB foi criada em 1927 e surgiu como uma cerveja de exportação porque era mais cara, mais premium na altura, para conquistar também o sul do país. A exportação está na génese da UNICER pelo que não consigo apontar uma data. No entanto, efetivamente que há 10 anos começamos a dar o salto. (...) Entramos nesta fase de crescimento internacional há cerca de 2 anos onde foram constituídas várias equipas de projeto. A Angola uma confirmação e portanto a ver se avançamos definitivamente com a fábrica. Moçambique temos um acordo distributivo com um parceiro forte local e que passará a médio prazo também por uma base industrial, assim que o volume o justifique, para já ainda não. Temos depois algumas iniciativas de crescimento mas com base em distribuição, portanto parceiros distributivos maiores, mais sofisticados, mais competitivos do que temos hoje, mantendo algumas estruturas que temos hoje mas complementando com parceiros maiores. O projeto Brasil, o qual estive muito diretamente ligado. (...)A UNICER sempre foi muito mais exportadora e isso é a primeira fase da internacionalização.”</i></p>	<p>E. P1.L1-L41</p>
<p>Q2: Quais os países para onde a UNICER decidiu internacionalizar-se?</p>	<p><i>R2: “Nós sempre tivemos, como primeira base na área internacional, o mercado da saudade. Esse é para nós a primeira âncora das nossas vendas lá fora. E foi assim que tudo começou, principalmente europa,</i></p>	<p>E. P1.L42-L86</p>

França (essencialmente França), Suíça, Luxemburgo (mas a outra escala). Era na saudade que era mais fácil ter a procura do consumidor. Outro tipo de consumidor surgiu com os PALOPS, são mercados muito importantes para nós, nomeadamente Cabo Verde, Guiné e Angola e agora mais recentemente Moçambique. Portanto, primeiro é os que falam português, os que são portugueses, e agora estamos noutra fase que é mais complicada, mais difícil, mais exigente para nós, que é novos mercados, novos consumidores. Aqui é onde reside verdadeiramente o desafio. O nosso presidente costuma dizer que a UNICER tem dois motores: Portugal e Angola e depois tem o resto da aparelhagem. O Brasil, apesar de ser um país onde se fala português, nós não estávamos propriamente presentes. (...) O médio oriente surgiu aqui também como uma oportunidade, está a correr muito bem, é um mercado totalmente diferente para nós e, portanto, trás muitos desafios totalmente diferentes. Portanto, nós continuamos a ser portugueses, continuamos a ter uma linguagem ocidental, mas temos que nos adaptar porque lá é mesmo assim e, portanto, não podemos ter uma posição autista, senão estamos fora.”

Q3: Quais os modos de entrada nestes países? (direta, indireta, colaborativa ou cooperativa)

R3: “A Angola, uma confirmação e portanto a ver se avançamos definitivamente com a fábrica. Moçambique temos um acordo distributivo com um parceiro forte local e que passará a médio prazo também por uma base industrial, assim que o volume o justifique, para já ainda não. Temos depois algumas iniciativas de crescimento mas com base em distribuição, portanto parceiros distributivos maiores, mais sofisticados, mais

E. P2.L87-L111

competitivos do que temos hoje, mantendo algumas estruturas que temos hoje mas complementando com parceiros maiores. Nós no Brasil continuamos a ter um parceiro produtivo, um parceiro distributivo e, portanto, é esse o nosso modelo de negócio (...) Nós produzimos lá subcontratando a produção basicamente. A fábrica não é nossa, nós produzimos lá e depois vendemos”.

Q4: Atualmente para quantos países exportam ou operam?

R4: “O mercado da saudade – onde há um português, nós estamos lá. Esse é o nosso lema. França, Suíça, Luxemburgo, como já falei, mas também Reino Unido, Alemanha, EUA (costa leste, Newark, mais para essa zona), onde há emigrantes portugueses, Timor e Macau. (...) Os PALOPS – temos posições fortíssimas na Guiné-Bissau (maior mercado em termos de quota de mercado, é um mercado relativamente pequeno mas um mercado onde somos líderes, 90 e tal por cento, juntando as duas marcas: Super Bock e Cristal). Por via do contexto, não têm propriamente um produtor local fidedigno, credível, que produza bem cerveja e nós acabamos por estar lá nessa posição. Cabo Verde temos também uma posição de liderança mesmo entre as marcas locais, há uma marca local mas mesmo aí temos a liderança pela marca super bock, também é um mercado relativamente pequeno. Mas acima de tudo Angola sendo para nós um segundo motor. (...) O nosso presidente costuma dizer que a UNICER tem dois motores: Portugal e Angola e depois tem o resto da aparelhagem. (...) A UNICER já tinha SB sem álcool e continuamos a ter mas para entrarmos no mercado do médio oriente tivemos que reduzir ainda mais o teor do álcool da cerveja sem álcool, porque a cerveja tem sempre um pouco de álcool. Há

E. P3.L112-L177

dois processos de fazer cerveja sem álcool. (...) Isto nasceu de uma oportunidade na Jordânia, era um contacto comercial que tínhamos na Jordânia, que é um país relativamente pequeno e que nos solicitou uma Super Bock zero zero. Portanto, nós lançamos a zero zero especificamente para a Jordânia e depois foram crescendo ali alguns países à volta, foram surgindo oportunidades. Hoje temos, como maior oportunidade, a Arábia Saudita – o maior país ali da região – onde encontramos um parceiro distributivo e onde construímos um business plan com ele de lançamento de referências, portanto, lançamos mais sabores. (...) E portanto o médio oriente surgiu aqui também como uma oportunidade, está a correr muito bem, é um mercado totalmente diferente para nós e, portanto, trás muitos desafios totalmente diferentes.”

Q4.1: Tiveram de se adaptar ao mercado?

R4.1: “...Portanto, nós continuamos a ser portugueses, continuamos a ter uma linguagem ocidental, mas temos que nos adaptar porque lá é mesmo assim e, portanto, não podemos ter uma posição autista, senão estamos fora. Nós na garrafa temos, por exemplo, temos o rótulo, que diz Super Bock, mas o mesmo logotipo redondinho que diz habitualmente Super Bock na gargantilha, já vem em árabe. No pack fizemos uma face com Super Bock como conhecemos, uma face com árabe, e não caixa a mesma coisa.”

E. P4.L178-L194

Q5: Pretendem alargar a internacionalização da empresa?

R5: “...A nossa verdadeira expectativa de crescimento é com o brasileiro; nos EUA na mesma coisa, em França a mesma coisa. Portanto, o nosso projeto de internacionalização, neste momento, passa por crescer para além daquilo que é o falar português ou o ser português; mas essencialmente sair um bocadinho

E. P4.L195-L223

fora do étnico do português. Nós hoje vamos a Paris, que é o nosso mercado por excelência “de saudade”, onde há mais portugueses, encontramos muito bem cerveja portuguesa e Super Bock nos pontos de venda portugueses, nos bairros portugueses, mas depois vamos aos pontos de venda mais sofisticados, mais Parisienses, mais franceses e aí não encontramos. E é esse salto que nós queremos dar e que nos trás mais desafios. (...) Este caminho não se faz num ano, mas hoje estamos muito mais próximos dos locais do que estávamos no passado.”

Q6: Procederam a uma análise prévia de mercado para onde previam exportar? De que modo foi feito esta análise?

R6: “Temos aqui vários projetos, diferentes realidades, cada mercado tem as suas questões culturais, sociais, legais e que nos obrigam a ter uma mente muito mais aberta cá, que nos obrigam a pensar quando fazemos um lançamento, a pensar cada vez mais no impacto que isto tem lá fora e, portanto, se fazíamos estudos de mercado só para o mercado português, começamos a fazer também para Angola, agora começamos a fazer para o Brasil, para França. (...) Se antes não o fazíamos verdadeiramente, era um negócio de contentor e de carro e, portanto, pedíamos cotações de produto e assim fomos crescendo. Hoje em dia temos uma intervenção muito mais proativa. Isto é, antes eramos reativos: queriam-nos comprar produto, ótimo, nós vendemos. Hoje em dia não, nós conseguimos definir meia dúzia de países onde nós queremos estar e, portanto, não foi propriamente a procura que veio ter connosco, somos nós que queremos oferecer. E, para oferecermos, temos que perceber melhor. No Brasil fizemos um estudo de mercado; na Arábia Saudita... Encontramos aí um

E. P5.L224-L270

parceiro que só vendia água e queria ter no portefólio uma bebida de cerveja sem álcool. (...) Mas o que fizemos com eles foi um estudo de mercado qualitativo, praticamente percebendo as motivações de consumo, que marcas é que eles conhecem, o que é a Super Bock para eles, que proposta é que nós levávamos para eles comentarem e termos aí feedback para construir a nossa proposta.”

Q7: Analisaram as vantagens competitivas relativas a esse mercado?

R7: “A empresa criou agora uma área de business development, que está unicamente focada em novos mercados, novos projetos, novas formas de crescer em mercados em que já estamos, e isso passa por toda uma análise do mercado local, desde os volumes, tipos de cerveja, formatos que existam, grupos cervejeiros que estejam no mercado, as cervejas que há, a nossa concorrente local”. (...) Temos um parceiro local e, então, é por aí que vamos, porque, no fundo, é um atalho. Tem as suas vantagens e as suas desvantagens, obviamente que ao termos um parceiro local há uma parte da margem do negócio, que fica com ele e não fica connosco. Mas, por outro lado, ele tem a estrutura montada, ele tem os contactos montados, ele conhece a cultura e, portanto, este tem sido o modelo seguido.”

E. P6.L271-L295

Q8: Considera que a obtenção de vantagem competitiva influencia positivamente o desempenho da internacionalização? De que forma?

R8: “É fundamental, é condição sine qua non. Se nós não tivermos uma vantagem de líquido, de packaging, de preço ou de saber-fazer, não estamos ali a fazer nada, ninguém nos quer comprar.(...) Chegamos lá e “o que é que nós estamos aqui a fazer? será que temos alguma vantagem competitiva?” Portanto, fomos ouvir o consumidor, fomos falar com parceiros, viajamos para lá e fomos percebendo: há aqui alguns pontos onde se calhar temos vantagem.

E. P6.L296-L354

Somos portugueses, país irmão, falamos a mesma língua, somos europeus. (...) Nós estamos a entrar num segmento premium lá, com uma proposta diferenciadora: com uma garrafa de 250ml ainda mais individual e com o pull-off que é algo que eles não têm. A maioria das garrafas lá são easy-open, e para eles o easy-open é o twist-off que é aquelas de rodar. E então perguntamos: mas isto é mesmo easy-open? Não. Nós precisamos de pôr na camisola ou agarrar numa toalha e até usar o abre cápsulas, portanto, verdadeiramente aquilo é uma promessa não cumprida. (...) Portanto vimos aqui algumas vantagens competitivas que podíamos ter. Procurámos o melhor parceiro que não é fácil, no Brasil, porque há uma grande empresa e depois há mais três grandes empresas cervejeiras e depois há empresas muito pequeninas e nós não conseguimos estar com os quatro primeiros, tínhamos que ficar com uma das pequeninas e as pequeninas são mesmo muito pequeninas. Portanto, ficámos com o melhor parceiro, com quem fizemos um acordo de longo prazo para ele também crescer, portanto se ele crescer nós crescemos, em relação ao win-win encontramos um parceiro distributivo que não tinha cervejas no portfólio, que estava a crescer muito... juntou-se aqui a fome à vontade de comer. Portanto construímos aqui um pacote de parcerias, de vantagens competitivas, que atendemos que tem face de crescimento”

Q9: Considera que a internacionalização da UNICER permitiu um crescimento económico da empresa?

R9: “...Sim. Ainda para mais porque Portugal tem definido, o mercado português tem caído muito, nos últimos anos. Para vocês terem noção, montes de venda Eureka, havia cerca de 90 000 há cinco anos, hoje há 70 000, por isso 20 000 desapareceram do mapa. 20 000 cafés ou restaurantes, ou o que

E. P7.L355-L376

for, que desapareceram do mapa. Uns que de certa forma não eram competitivos e nós, enquanto consumidores, conhecemo-los e portanto não pomos lá os pés. Outros porque simplesmente não aguentaram esta racionalização de custos que todos tivemos que fazer. Portanto os mercados externos são fontes de rentabilidade para nós, uns mais que outros, a Guiné não é”.

Q10: Qual a quota de mercado nacional/internacional da UNICER relativamente a cada um dos produtos?

R10: “...R: Na Guiné temos cerca de 90%, Cabo Verde é 60% ou 70%, Angola estamos cerca dos 15% das importadas (Super Bock e Cristal do mercado total) o que é fortíssimo para cervejas importadas. Os 85% que restam é cerveja local. Para além disso, não posso dizer quotas, só posso referir agora quotas de entre as portuguesas, porque não vamos pôr a nossa Super Bock a comparar com a Cronenberg em França ou Feldschlossen na Suíça. É ridículo. Mas quando comparamos com a nossa concorrente portuguesa, nós no global estamos com 60% ou 40%. Obviamente que depois em cada país difere, nos EUA, eles são mais fortes, nós em França e Suíça somos mais fortes. No médio Oriente é o Jordão. Este negócio de exportação depende muito do parceiro, o quão forte é o parceiro local e isso faz toda a diferença. Mas sim, a rentabilidade é o nosso focus, é o focus da empresa, e portanto não estamos a todo o custo lá fora. Os projetos em que entramos queremos que tragam rentabilidade à empresa.”

E. P8.L377-L408

Q11: Como enfrentam o desafio de competitividade internacional? (Através da diferenciação?)

R11: “Sim, temos que ser diferentes, temos que oferecer sempre algo mais. Não é baixando custos. Não é essa a nossa postura. Nós acreditamos que ao baixar o preço de venda das nossas cervejas é descredibilizar a categoria da cerveja, é descredibilizar a nossa oferta, é

E. P9.L409-L443

tornar a empresa mais fraca, é tornar os nossos concorrentes mais fracos, é lutar por algo que não está no nosso DNA e, portanto, a rentabilidade acima de tudo. Óbvio que há negócios que se fazem que às vezes é apenas o volume, ou o que é uma alavanca para depois conseguirmos rentabilidade. Mas é algo que é permanente. Nós temos sempre vários projetos em carteira, tentando pensar sempre muito futuramente, não só um ano, mas três quatro ou cinco anos. Olhando para aquilo que se faz nos mercados mais desenvolvidos, olhando para as tendências dos mercados noutras categorias também, não só a nível de produto, mas também a nível de negócio. Portanto a inovação está sempre presente. Não é uma coisa que façamos e okay, daqui a dois anos logo vemos o quê que é preciso fazer.”

Q12: A UNICER obteve meios financeiros no processo de internacionalização? Se sim, quais?

R12: “Não. Há projetos de inovação que são subsidiados de certa forma, mas isso é lá para fora não é para cá. Mas não há propriamente apoio quando vamos lá para fora. Tirando essa questão da inovação, hoje em dia lançamos uma sem álcool zero zero que tenha este processo de desalcoolização e isso pode ser, eventualmente, subsidiada algures dos apoios portugueses ou europeus, isso é uma questão muito específica da inovação e não da internacionalização. É diferente.”

E. P9.L444-L459

Q13: Quais as vantagens e desvantagens de internacionalização da UNICER?

R13: “Desvantagens não há (...) Acho que é errado apresentar a internacionalização como uma desvantagem de que ordem for. As vantagens são ganho de competências, culturais, legais, trazer casos de sucesso lá de fora cá para dentro, e o crescimento da própria empresa, numa ótica de volumes e de rentabilidade, mas também de diversificação do risco, portanto nós ficamos menos

E. P9.L460-L521

dependentes de um espirro de Portugal ou de uma tosse em Angola. É importante... tal e qual uma carteira de ações é importante diversificar o risco e portanto tendo vários mercados, todos eles em crescimento, uns mais rentáveis, outros mais de volume consegue-se um equilíbrio de forma a que a empresa não tenha altos e baixos dramáticos. Por exemplo, a nossa produção, sendo a cerveja um produto que é sazonal, a nossa produção há dez anos atrás era muito forte nos meses de Verão e fraca nos meses de Inverno. Hoje temos em Angola, portanto isto afeta muita coisa, afeta materiais, recursos. Tendo Angola, que vive em época do ano diferente, que agora vai entrar no Inverno, conseguimos ter um nível produtivo que é muito estável ao longo do ano, porque produzimos para o Verão cá e lá é Inverno e produzimos para o Verão de lá que cá é Inverno. Portanto isto também é bom para estabilizar a empresa, para não ter altos e baixos. Isto tudo é bom pelas questões que falei. Vantagens da internacionalização é difícil apontar só duas, é um exercício muito exigente, mas o crescimento da empresa para esta questão em que subdividi em volumes, rentabilidade, diversificação do risco e ganho de competências a vários níveis. Porque esta internacionalização não é só feita com portugueses, também temos alguns colegas locais...Portanto isto abre-nos perspectivas. (...) Neste sector há várias dificuldades que é, o mercado cervejeiro é por princípio muito regional. Nós no mercado português não encontramos massivamente cervejas espanholas, nem mesmo internacionais".
