

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

MESTRADO

M

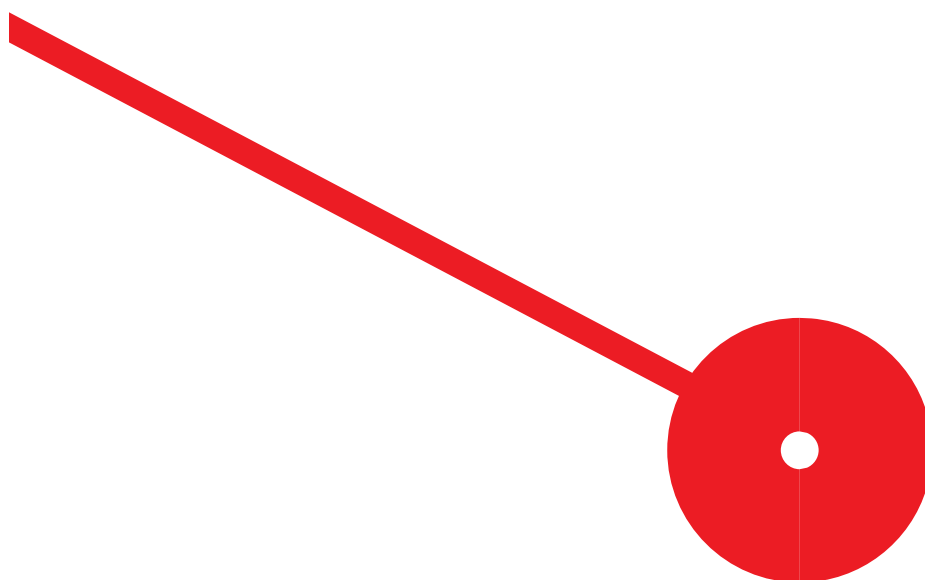
em Empreendedorismo e Internacionalização

# A importância da consolidação do mercado doméstico para o processo de internacionalização: um estudo de caso

Laryssa Gabrielle Galdino Nogueira

10/2023

Nome. Laryssa Nogueira  
10/2023



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO DO PORTO

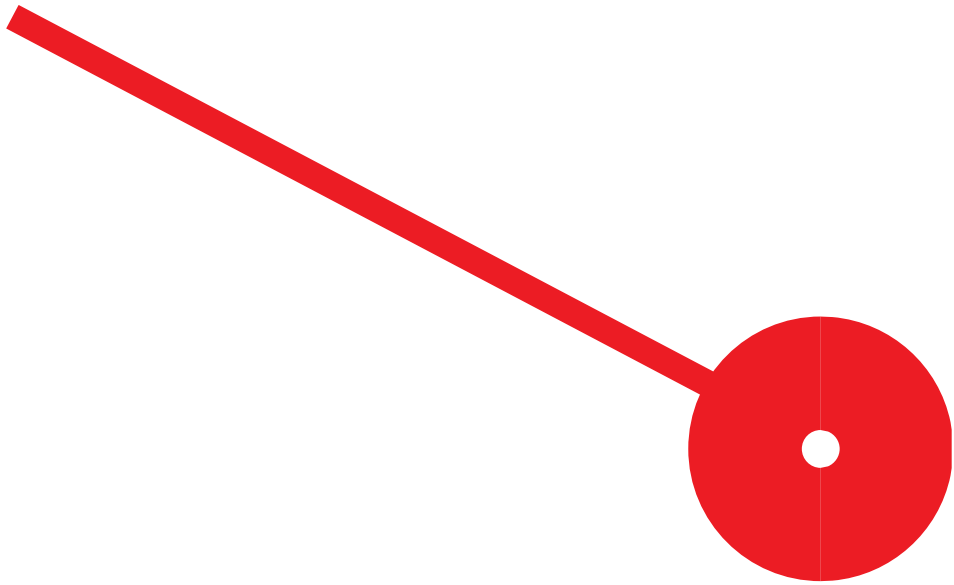
M MESTRADO Empreendedorismo e Internacionalização

# A importância da consolidação do mercado doméstico para o processo de internacionalização: um estudo de caso

Laryssa Gabrielle Galdino Nogueira

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Maria Clara Dias Pinto Ribeiro e Celsa Maria Carvalho Machado**

Nome. Laryssa Nogueira  
10/2023



## **Agradecimentos**

A todos o meu muito obrigada.

*“Consagra ao Senhor tudo o que você faz e os seus planos serão bem-sucedidos”* (Provérbios 16:3) e assim como aprendi, segundo as escrituras sagradas, entrego as primícias da gratidão a **Deus**, a quem tem me guardado e me concedido sucesso em todo o caminho.

À minha família, por todo apoio e amparo em minha caminhada, sendo meus alicerces para que eu possa alçar voos cada vez maiores, voos estes que nem mesmo tinha sonhado. Obrigada por todo apoio contínuo, por serem meu porto. E, principalmente meus pais, que são meu maior exemplo e inspiração.

Aos meus amigos (que se tornaram a minha família em Portugal) que estiveram ao meu lado e que fazem parte da minha história, desempenhando um papel fundamental em minha trajetória, tendo grande influência sobre meu sucesso hoje comemorado, ao finalizar o mestrado. Então, minha profunda gratidão a vocês, Tacísio Silva, Elisângela Silva, Fernanda Siqueira e Micaela Casaleiro.

Não poderia deixar de agradecer à empresa Panidor por me permitir o compartilhamento de dados, informações e fontes necessárias para a elaboração desta dissertação. E, em especial, agradeço à Sandra Almeida por toda dedicação, flexibilidade, empenho e ajuda em me orientar e pela profissional que é, com quem tive o privilégio de aprender.

Não poderia de deixar de agradecer às minhas orientadoras, que me auxiliaram com muita paciência, não me deixando esmorecer pelo caminho e dando-me a oportunidade de chegar ao fim de um ciclo. Meu muito obrigada às doutoras Maria Clara Ribeiro e Celsa Machado.

### **Resumo:**

Com o advento da globalização, a sociedade passou a não ter fronteiras na comunicação e interação, e às organizações foi imposta a adoção de um perfil mais adaptável. Assim, a internacionalização começou a ganhar visibilidade e se tornar um possível ‘caminho de sobrevivência’ organizacional. Mas, para que seja eficaz e produza o efeito esperado, é preciso um estudo de viabilidade minucioso na tentativa de diminuir o máximo possível os riscos do processo. É preciso uma estratégia robusta de entrada aos novos mercados, cuja procura é analisar, de maneira geral e detalhada, os seus consumidores, os investimentos financeiros e o mercado propriamente dito.

Uma empresa, depois de definidas as orientações estratégicas para o país de origem, deve analisar a possibilidade de transpor as suas operações para outros mercados geográficos.

Para tanto, convém enquadrar o processo de internacionalização da organização com sua atuação no mercado doméstico, de forma a garantir o aproveitamento das competências e vantagens competitivas já desenvolvidas ao longo do tempo.

O nível de internacionalização da empresa precisa evoluir junto às tendências do mercado e suas competências internas, contribuindo para o reforço da sua competitividade nos mercados internacionais. E para que o mecanismo internacional funcione de forma orgânica, é essencial que a empresa tenha estabilidade, com bases concisas no seu mercado interno, para que ao se expandir, os alicerces existentes possam sustentar tal crescimento.

Assim, a partir da pesquisa exploratório-descritiva, estruturou-se um estudo de caso qualitativo junto a uma empresa bem-conceituada no ramo alimentar, no setor da pastelaria. Objetivou-se, então, demonstrar a importância de se analisar a relevância do mercado interno no processo de internacionalização da empresa, procurando compreender o modelo adotado pela instituição para que a sua expansão externa seja realizada e sustentada pelas vantagens competitivas adquiridas e pela boa consolidação no mercado interno.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Mercado Interno; Mecanismos Organizacionais.

**Abstract:**

With the advent of globalization, society began to have no borders in communication and interaction, and organizations were forced to adopt a more adaptable profile. Thus, internationalization began to gain visibility and become a possible organizational ‘path of survival’. However, for it to be effective and produce the expected effect, a thorough feasibility study is necessary in an attempt to reduce the risks of the process as much as possible. A robust strategy for entering new markets is needed, the aim of which is to analyze, in general and in detail, its consumers, financial investments and the market itself.

A company, after defining strategic guidelines for the country of origin, must analyze the possibility of transposing its operations to other geographic markets. To this end, it is important to frame the organization's internationalization process with its operations in the domestic market, in order to guarantee the use of the skills and competitive advantages already developed over time.

The company's level of internationalization needs to evolve in line with market trends and its internal competencies, contributing to strengthening its competitiveness in

international markets. And for the international mechanism to function organically, it is essential that the company has stability, with concise foundations in its domestic market, so that when expanding, the existing foundations can support such growth.

Thus, based on exploratory-descriptive research, a case study was structured with a well-regarded company in the food industry, in the bakery sector. The objective, then, was to demonstrate the importance of analyzing the relevance of the internal market in the company's internationalization process, seeking to understand the model adopted by the institution so that its external expansion is carried out and sustained by the competitive advantages acquired and good consolidation in the internal market.

**Keywords:** Internationalization; Internal market; Organizational Mechanisms.

## **Índice geral**

INTRODUÇÃO .....	01
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO .....	06
1.1 A Internacionalização .....	07
1.2 Teorias Econômicas .....	09
1.2.1 Paradigma Eclético .....	10
1.2.2 Teoria da Vantagem Competitiva .....	10
1.3 Teorias Comportamentais .....	12
1.3.1 Teoria Uppsala .....	12
1.3.2 Teoria das Redes .....	13
1.4 Teoria do Empreendedorismo Internacional .....	14
1.5 Modos de Entrada .....	15
1.5.1 Exportação .....	17
1.5.2 Subsidiária .....	17

1.5.3 Fusões e aquisições .....	18
1.6. Gestão estratégica, análise de mercado e ferramentas estratégicas .....	21
1.6.1 5 Forças de Porter .....	21
1.6.2 Análise PEST/PESTEL .....	21
1.6.3 Análise SWOT .....	22
1.6.4 ERP.....	23
1.7 Estudos correlatos .....	24
CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....	30
2.1 Tipo de pesquisa .....	31
2.2 Coleta de dados .....	31
2.3 Análise dos dados coletados .....	34
CAPÍTULO III – RELATO DO CASO EM ESTUDO .....	38
3.1 Caracterização do caso em estudo .....	34
3.2 O mercado interno da Panidor .....	39
3.2.1 O departamento de vendas .....	40
3.3 Análise do mercado interno através das ferramentas de gestão .....	41
3.3.1 Análise SWOT .....	42
3.3.2 5 Forças de Porter .....	43
3.3.3 PESTEL .....	45
3.4 Estratégias de internacionalização .....	50
3.4.1 Estratégias internacionais Panidor .....	51
3.4.2 Fases de internacionalização da Panidor .....	52
3.4.3 Estratégias Utilizadas em cada Fase da Internacionalização e suas respectivas teorias correspondentes .....	54
3.4.4 Aplicabilidade teórica no Caso .....	57
3.5 Relação entre a fase da internacionalização e o desenvolvimento do mercado	

doméstico .....	59
3.6 Relação da Inovação no processo de internacionalização através da Teoria de Competitividade .....	63
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO .....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	69
APÊNDICES .....	75
Apêndice I – Roteiro de entrevista .....	76
Apêndice II – Síntese das respostas das entrevistas .....	79

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Segmentação dos métodos de entrada internacional .....	16
Figura 2 – Fusão horizontal e vertical.....	18
Figura 3 – Modos de entrada.....	19
Figura 4 – Análise SWOT .....	23
Figura 5 – Cenário da indústria agroalimentar portuguesa .....	35
Figura 6 – Forças competitivas de Porter.....	41
Figura 7 – Processo de internacionalização Panidor segundo os entrevistados.....	52



## Índice de Quadros

Quadro 1 – Estudos correlatos .....	25
Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados .....	32
Quadro 3 – Análise SWOT .....	42
Quadro 4 – PESTEL .....	45
Quadro 5 – Internacionalização e Desenvolvimento no mercado doméstico .....	60

## Lista de abreviaturas

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APC	Associação Portuguesa de Calíacos
CAEC	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
CEO	Chief Executive Officer
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
IMP	Industrial Marketing and Purchasing Group
MRP	Material Requirement Planning
OLI	Ownership, Location, Internalization
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
PESTEL	Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal
POMI	Orientação Pessoal Internacional; Competências e Recursos Organizacionais; Conhecimento de Mercado; Conhecimento Institucional
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VI	Vendas Internas

## CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

---

A globalização, segundo Khauaja (2010, p. 7), “não se refere somente ao comércio, mas também a uma integração funcional entre as atividades fragmentadas que formam cadeias globais de produção”. A sociedade passou a não ter fronteiras entre a comunicação e a interação, e essa nova fase também atingiu as empresas de um modo geral.

A necessidade eminente dos primeiros processos de internacionalização surgiram quando o conceito globalização foi introduzido na sociedade, devido às mudanças profundas e contínuas geradas, fosse no âmbito social, político, económico ou comercial (Khauaja, 2010).

A internacionalização pode ser definida como o “processo crescente e continuado do envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora da sua base de origem” (Goular, Brasil & Arruda, 1996, p.21).

A procura por uma expansão comercial além das suas fronteiras territoriais impulsiona novas práticas de negociação, incentiva atividades de investigação e desenvolvimento interno, estimula a concorrência, alarga a possibilidade de mercado, entre diversas outras vantagens (Dow, Liesch & Welch, 2018).

Para que se obtenha uma melhor possibilidade de sucesso com a internacionalização, é preciso seguir alguns passos de grande relevância, que são: a determinação de uma estratégia para desenvolver o processo (o local, a forma de entrada, o método que será utilizado); a análise profunda para identificar o público-alvo e assim, após o identificar, entendê-lo e saber como conquistá-lo; e a análise robusta e continuada da área financeira (Floris & Calegário, 2019).

A grande questão abordada por esta dissertação é: Como a estrutura do mercado interno, ou seja, a sua consolidação ou não consolidação, interfere no processo de internacionalização? Todos os pontos descritos acima, buscam facilitar a inserção no mercado externo. Esse estudo pretende compreender se tais pontos, aliados a um desempenho interno consolidado, pode se tornar uma vantagem competitiva, sendo talvez a chave principal para todo o sucesso do processo.

Analisando uma empresa do ramo alimentar, sendo esta a maior organização panificadora de Portugal, que atualmente conta com 30% de seu lucro obtido pelo mercado internacional devido a entrada em novos continentes – como é o caso da Europa, da Ásia e da América do Sul (Panidor, 2023) – este estudo é relevante devido a uma lacuna

existente de uma análise de importância da relação entre departamentos-chave vocacionados para o desenvolvimento da atividade no mercado interno e que potencia a atividade no mercado internacional.

Está empresa, só no ano de 2022, vendeu de 498,1 toneladas de pão no mercado português, marca essa que se estima ser superada em 2025, e cuja previsão é atingir uma cifra de 524 mil toneladas. Já no que tange a categoria de pastelaria (*cakes e patisserie*), vendeu 46,1 mil toneladas, estimando-se chegar a 48,3 mil toneladas em 2025, conforme análise dos dados fornecida pela Euromonitor (Panidor, 2023). Segundo dados fornecidos pelo INE em 2022, as exportações portuguesas da fileira agroalimentar aumentaram 20,2 por cento em comparação a 2021, atingindo um valor total de 9,3 mil euros o que representa 11,3% do total das exportações de Portugal. Tais dados demonstram a importância desse setor na economia do país (INE, 2022).

Entretanto, nota-se a uma forte mudança de hábitos nos consumidores, devido a uma pandemia, o que afetou de forma geral o mundo. No entanto, observa-se que houve um agravante no continente europeu devido à guerra entre a Federação Rússia e a Ucrânia, o que fez com que os demais países sofressem com um grande impacto em todos os setores, principalmente no setor econômico. Ainda hoje, é possível sentir os reflexos da instabilidade causada por este fato. Esse impacto foi bastante sentido, uma vez que as duas nações são as maiores fornecedoras de importantes matérias-primas para os países do Continente Europeu, nomeadamente ao nível energético e de cereais. A pandemia, seguida de uma guerra, alterou todo o dinamismo do mercado interno, exigindo adaptações urgentes das organizações – o que fomentou o desejo por procurar novos mercados.

Para atender às necessidades que surgiram e às mudanças do mercado interno, foram tomadas algumas medidas de adaptação à nova realidade. Surge na Panidor (organização do segmento alimentar português, especificamente do segmento de pastelaria), o departamento de vendas internas – o departamento fundamental com capacidade de dar respostas aos clientes –, criando um novo formato de venda. Que posteriori, veio ser replicado (as mesmas estratégias) para o mercado externo.

Com toda a adaptação da empresa, a oportunidade de expandir para mercados externos foi facilitada. É então a partir dessa adaptabilidade, que se torna possível a intensificação

do investimento na entrada em outros países, tais como Estados Unidos, Ásia e Emirados Árabes.

Esta breve contextualização, motiva as seguintes questões de investigação: Como ocorreu a internacionalização da empresa Panidor? Como foram as fases que a instituição passou? Quais os recursos utilizados pela empresa para desempenhar um bom papel e ser bem aceite em mercados externos? Qual a relação entre a inovação e a internacionalização? O facto, de a empresa ser conhecida como a maior panificadora portuguesa, alterou positivamente o seu processo de internacionalização?

Assim, o objetivo geral desta dissertação é aferir a importância da consolidação no mercado nacional para o sucesso do processo de internacionalização das empresas e seu desenvolvimento consistente. Por seu turno, o seu objetivo específico é relatar o caso de uma empresa portuguesa do setor alimentar, e analisar, o impacto do grau da inovação, em todo contexto do seu processo internacional. Pretende-se assim facilitar e auxiliar os dirigentes da empresa na tomada de decisão em relação à expansão de seus mercados além-fronteira. No mundo globalizado, há um aumento constante na busca pela expansão e por estabelecer uma presença global, acompanhado assim a evolução da sociedade

A internacionalização vem sendo estudada por diversos pesquisadores ao longo dos anos, e essa necessidade eminente, surgiu quando o conceito globalização foi emergir na sociedade e no cotidiano das organizações, gerando mudanças no âmbito social, político, econômico ou comercial (Coviello, Kano & Liesch, 2017).

Para uma melhor compreensão do conceito de internacionalização (na busca de saber como ocorre; de quais formas; e os possíveis problemas enfrentados em seu processo), esta dissertação baseou-se em quatro das teorias existentes sobre o tema para seu enquadramento teórico, que são elas: Teoria de Uppsala, Teoria das Redes, Teoria Eclética e Teoria da Competitividade. Todas as teorias possuem lacunas e falhas em alguns pontos, por isso, como afirma Whitelock (2002), podem se complementar em seus conceitos, o que o autor chama de prisma da internacionalização. Desta forma, propôs-se encontrar os padrões que foram identificados pelos estudiosos em suas obras, com os fenómenos ocorridos no processo de internacionalização da organização deste estudo de caso.

Para confrontar as teorias apresentadas com as ações e medidas estabelecidas pela empresa foco de estudo, optou-se por focar a análise no departamento de vendas da

empresa, que se encontra subdividido em vendas internas e externas (nacional e internacional). Isso justifica-se porque este departamento é o elo entre dois extremos (a empresa e os seus clientes). Além disso entre os demais departamentos, garantindo que a instituição funcione de maneira orgânica, onde as informações se interligam e se complementam de forma estratégica em todos os setores, fornecendo os dados necessários para o bom funcionamento organizacional.

Esta dissertação estrutura-se da seguinte forma: No primeiro capítulo conceitua-se toda a parte teórica que embasou a pesquisa. No segundo capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa. No terceiro capítulo, fez-se o relato do caso em estudo, com apresentação dos dados e estabelecimento de parâmetros de comparação, demonstrando o plano de ação da empresa e estabelecendo o enquadramento com cada teoria ou a fase teórica correspondente para analisar a questão. No último capítulo, conclui-se e apresentam-se considerações finais.

## **CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO**

---

## 1.1 A Internacionalização

A internacionalização vem sendo estudada por diversos autores desde 1776 até os dias atuais. Daí a importância de falar e referenciar este assunto, ainda mais porque é a partir dele que o presente trabalho se baseará.

Um dos primeiros autores a analisar as trocas comerciais entre dois países, foi Adam Smith. Na sequência da sua teoria das vantagens absolutas, novas correntes de pensamento surgiram e deram origem a teorias como as teorias clássicas, ecléticas até à mais recente, denominada teoria de redes (Ekanem, 2018).

Logo, em virtude de toda essa movimentação e das análises e estudos recorrentes, torna-se possível acompanhar a evolução da sociedade e do seu meio, a fim de propiciar um ambiente favorável para estudar os efeitos que causam no comércio. Afinal, a comercialização de produtos e bens nada mais é do que a representação das relações e mudanças sofridas no mundo e na sociedade. De acordo com Andersen (1993), que afirma que o paradigma da internacionalização é definido de forma ampla, com várias abordagens, na quais, muitas vezes, as teorias se complementam.

É importante salientar que para Schweizer, et al. (2010) e Melin (1992), a internacionalização é o processo que ocorre nas organizações que ultrapassam os limites de suas fronteiras geográficas, permitindo o aumento de suas participações internacionais e tendo como objetivo explorar novas oportunidades de mercado. Isso visa melhorar ou defender a posição já obtido pela empresa, além de representar um movimento empreendedor que visa expandir seus horizontes comerciais. Ou seja, internacionalização é todo e qualquer comércio feito que vai além do seu mercado nacional.

Sendo assim, o estudo sobre o processo de internacionalização pode ser dividido em duas vertentes: econômicas e comportamental. Nas teorias econômicas, estão englobadas as teorias: da Internalização, dos Custos de Transação, o Paradigma Eclético e da Organização Industrial. Nas teorias comportamentais, destacam-se a Escola de Uppsala, a Teoria das Redes, a Estratégia de Negócios e as Born Globals.

Várias razões foram discutidas e levantadas sobre quais seriam os motivos propulsores para se internacionalizar, dentre eles estão: a busca por novos mercados, a possibilidade de explorar vantagens na produção, o ganho de know-how (seja tecnológico ou de conhecimento), entre tantos outros.

Johanson & Vahlne (2003; 2006), defendem que a motivação para uma organização buscar a internacionalização é a saturação do mercado doméstico sendo, neste caso, a internacionalização uma forma de alargar o seu poder de mercado.

Por seu turno Dunning (1980, 2002, 2003) e Porter (1980, 1985, 1990, 1998) descrevem a motivação para o processo de internacionalização como a oportunidade de explorar vantagens, tais como a redução de custos de mão-de-obra, energia, recursos naturais entre outros. Por sua vez, Madsen e Servais (1996) propõem que a internacionalização seja motivada por questões estratégicas, na retaliação contra fornecedores ou na tentativa de obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Por outro lado, de acordo com Björkman e Forsgren (2000), há correntes que defendem que a motivação para ir além de suas fronteiras seja por questões econômicas, taxa de juros, câmbio, política fiscal, auxílios governamentais, volumes de venda e preços de mercado.

Assim, acredita-se que internacionalizar seja um processo de alta complexidade logística, financeira e de gestão. Por esse motivo, tem sido estudado ao longo dos anos, resultando em uma vasta rede de teorias e abordagens, que, por vezes, podem ser divergentes, mas na maior parte dos casos são convergentes, isso ocorre devido ao fato de se tratar de fenômenos complementares, que ocorrem gradualmente, a depender da fase do processo. É o que Whitelock (2002) sugere com a teoria que denomina como “prisma da internacionalização”, que consiste em explicar a internacionalização por meio da convergência, ou seja, na combinação de vários conceitos que são considerados essenciais por diferentes correntes filosóficas.

Com outra perspectiva, Freire (1997) considera que o processo de internacionalização ocorrerá através das competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. Isso é visto como a expansão estratégica da empresa, que utiliza sua experiência em seu país de origem para entrar nos mercados externos. Dessa forma, a empresa replica, total ou parcialmente, o que considera suas vantagens competitivas

Pode-se aliar também às teorias citadas anteriormente, a teoria do empreendedorismo internacional que se propõe a identificar e explicar os motivos pelos quais as empresas buscam a internacionalização (McDougall; et.al.,1994). Segundo Yeung (2002), a importância do empreendedorismo internacional é devida ao fato de ser através do olhar

empreendedor que se analisa a capacidade de controle das estratégias e a habilidade para criar e explorar as oportunidades em diferentes países.

E por fim, pode-se também aliar a Teoria dos Gêneros do discurso de Bakhtin (2003), uma vez que ele afirma que cada enunciado é um elo na corrente complexamente organizada de outros enunciados, isso permite dizer que toda a fala, teoria, discurso é perpassada por relações dialógicas que possibilitam revisitar conhecimentos passados e/ou fazer a retomada de vozes próprias e alheias, propiciando o endereçamento das vozes atuais para decisões futuras. Portanto, na construção de respostas futuras, ainda de que forma inconsciente, todo autor retoma autores, obras, teorias previamente experienciadas, uma vez que nenhum conhecimento, ou decisão surgem do nada, todos são frutos de retomadas para que decisões futuras sejam mais assertivas.

## **1.2 Teorias Econômicas**

Andersen e Buvik (2002) classificam a expansão das empresas para mercados estrangeiros em duas linhas de abordagem: Teorias Econômicas e Teorias Comportamentais.

A abordagem através dos critérios econômicos tende a se basear em soluções racionais e financeiras para solucionar questões advindas da internacionalização buscando a maximização do retorno financeiro. Sendo assim, espera-se que as empresas procurem nas relações internacionais adquirir vantagem competitiva, tendo como objetivo final a minimização do conjunto de custos e a maximização da exploração das suas vantagens específicas (Dunning, 2003).

As teorias econômicas têm como alguns dos principais representantes Buckley (1988) e Buckley e Casson (1988a; 1988b; 2009), que conceituam a internacionalização por meio do estudo das multinacionais e da internacionalização das empresas.

A teoria da internacionalização desenvolvida por Buckley e Casson (1988a; 1988b; 2009), destaca que as empresas internacionalizam visando maximizar os lucros em mercados imperfeitos. A expansão além-fronteira é viável até ao ponto em que o lucro do processo de transação compense os custos. Além disso, defendem que é o processo de internacionalização que cria as multinacionais.

As teorias econômicas que serão analisadas de seguida são apenas a Teoria Eclética de OLI – ownership (posse), location (localização) e internalization (internacionalização) –

e a Teoria da Vantagem Competitiva, por serem estas as que mais se ajustam à compreensão do processo de internacionalização da empresa em estudo, Panicongelados.

### **1.2.1 Paradigma Eclético**

Em 1976, Dunning apresentou a teoria conhecida como Paradigma Eclético, com o intuito de analisar o processo de internacionalização das empresas em mercados externos por meio de uma abordagem holística com enfoque econômico. O termo ‘eclético’ refere-se à combinação de diversos pontos de diferentes teorias, de forma que, a que esses pontos se complementem e, proporcionem uma análise mais robusta, abordando as diversas facetas importantes, dada a complexidade do processo de internacionalização. O investimento direto estrangeiro é apenas uma das várias possibilidades existentes.

Para explicar a internacionalização através do investimento estrangeiro, Dunning (1980; 2002; 2003) elaborou seguintes condições designadas como Paradigma OLI: (1) Ownership advantages – isto é, as vantagens específicas da empresa, ativos intangíveis que sejam exclusivos (mesmo que por um determinado período) como por exemplo a tecnologia; (2) Location advantages – as vantagens de localização da empresa, ou seja, benefícios da exploração de insumos utilizados para produção (mão-de-obra, recursos naturais, infraestrutura); (3) Internalization advantages – são as vantagens de internalização (vantagens de integrar as transações no interior da empresa) e apresenta quatro critérios de decisão: risco, controle, retorno e recursos.

### **1.2.2 Teoria da Vantagem Competitiva**

Em 1980, Porter desenvolveu a teoria da vantagem competitiva, que tem como foco explicar o motivo do sucesso de certos países em determinadas áreas industriais.

Porter (1980; 1985; 1990; 1998) baseia sua teoria no fato das empresas possuírem vantagem competitiva através da inovação sendo que essa inovação refere-se à implementação de algo novo ou alguma forma de melhora de um produto (bem ou serviço) já existente, a fim de que se tenha uma melhor eficiência do mesmo ou para se ter uma melhor inserção em um novo mercado. Schumpeter define cinco tipos de inovação: (1) novos produtos, (2) novos métodos de produção, (3) novas fontes de matéria-prima, (4) exploração de novos mercados e (5) novas formas de organizar as empresas (Schumpeter, 1928).

A teoria da vantagem competitiva parte da análise da *'home base'*; ou seja, características do ambiente nacional que identificam quatro fatores que influenciam a capacidade de a organização sustentar e manter sua competitividade nos mercados internacionais, identificado como o “diamante da vantagem nacional”. Essas condições são:

1-Condições do fator: as condições dos fatores estão relacionadas com tudo que envolve a produção como os recursos naturais, a localização geográfica, a infraestrutura, e a logística. No contexto global, isso pode se referir ao posicionamento do país em relação aos mercados internacionais, tanto internamente quanto à localização geográfica em que a empresa está localizada em relação aos seus insumos;

2-Condições da procura: a procura dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, e a influência que esta exerce sobre a competitividade da empresa no mercado internacional;

3-Indústrias relacionadas e de apoio: refere-se à análise de concorrência, à existência ou inexistência de indústrias com competitividade internacional, podendo haver uma alavancagem competitiva no caso de existir um cluster internacional no segmento da indústria em estudo;

4-Estratégia, estrutura e rivalidade da empresa: refere-se à forma como as empresas são organizadas, à sua criação, à estrutura administrativa no seu mercado de origem. O seu posicionamento no mercado interno, a sua relação com os concorrentes e o seu envolvimento com o mercado nacional, forjam uma estrutura para enfrentar o mercado internacional, gerando, assim, uma vantagem competitiva;

O que Porter (1980; 1985; 1990; 1998) defendeu com a teoria da vantagem competitiva é que a relação que a empresa desempenha com o seu mercado nacional pode ser determinante para o processo de internacionalização. Quanto maior for a concorrência interna mais preparada estará para competir (dada a complexidade exigida ao entrar em um novo mercado). Quanto maior for a exigência governamental em suas leis e fiscalizações, mais fácil será a adaptação às leis fiscais de um novo país. Por fim, quanto maior o poder de barganha com seus fornecedores, mais flexibilidade terá para aumentar o volume de produção. Em resumo, o mercado nacional é de suma importância para um crescimento internacional saudável.

## **1.3 Teorias Comportamentais**

O enfoque da corrente comportamental se baseia na minimização de riscos. Isso significa que o plano de ação adotado pelos administradores, estará voltado para tentar reduzir os riscos na implementação do processo da expansão, determinando para onde e como o processo será desenvolvido. Desse modo, estabelecem-se duas premissas para esse modelo de internacionalização: (1) o conhecimento e a experiência é considerado os fatores mais importantes; (2) o processo será estabelecido de forma gradual.

### **1.3.1 Teoria Uppsala**

O Modelo de Uppsala foi desenvolvido na década de 70 pelos investigadores Vahlne e Wiedersheim-Paul, da Universidade de Uppsala, Suécia, e baseia-se em dois pontos centrais para identificar o processo de internacionalização das empresas: o primeiro deles é o desenvolvimento gradual; o segundo, é a distância psíquica, que serão explicados na seção.

Segundo Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), as entidades por eles estudadas desenvolveram suas operações de forma gradual, consolidando-se primeiro no mercado doméstico, ao invés de fazer grandes investimentos na produção no exterior, isso permitiu que adquirissem experiências prévias, possibilitando o salto para um patamar mais complexo, o qual exigiria maior envolvimento de recursos.

Isso faz com que os riscos diminuam a cada fase, sendo portanto, consideradas tomadas de decisões incrementais. Na visão da Escola Nórdica, a empresa internacional é vista como uma organização caracterizada por processos baseados na aprendizagem e que apresenta uma estrutura complexa e difusa em termos de recursos, competências e influências (Hemais & Hilal, 2002).

Com base nesta linha de raciocínio, Hemais; Hilal (2002) definiram quatro estágios principais que consideram que todas as empresas devem passar para atingir a internacionalização de forma segura e consistente: - a exportação esporádica como início, seguida pela criação de uma representação independente, seguido de instalação de subsidiárias e, finalmente pela produção completa no exterior. Isso define o primeiro conceito da teoria o desenvolvimento gradual, que pretende encontrar padrões para definir como o processo é realizado.

O segundo conceito consiste na distância psíquica, que é definido como “fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informações entre a organização e o mercado” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 p.4). Isso significa que as entidades tendem a expandir-se para mercados que possuem similaridades com o seu sejam elas: culturais, políticas, práticas de negócios, entre outros, podendo haver proximidade geográfica ou não. Um exemplo disso é a relação entre Brasil e Portugal, que, embora geograficamente distantes, possuem proximidade psíquica. Por outro lado, a relação entre Estados Unidos e Cuba, apesar da proximidade geográfica, não possuem uma relação psíquica próxima. Essa definição surgiu na tentativa de explicar quais eram os fatores relevantes no momento de decidir o melhor mercado para se investir.

### **1.3.2 Teoria das Redes**

Uma das teorias que será abordada para analisar o processo de internacionalização no estudo de caso em questão é a Teoria de Redes de Relacionamento (network). Essa teoria é considerada uma evolução da Escola de Uppsala. O conceito de network considera a rede de relacionamentos das organizações como um facilitador para o processo de internacionalização. As empresas estabelecem conexões em seu setor (com fornecedores, clientes e parceiros) e essas interligações se tornam redes de contatos que podem facilitar a entrada em mercados externos.

A teoria das Redes tem sua origem no Paradigma da Interação, resultado de pesquisas do Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) – conhecido também por IMP Group. Este grupo foi formado em meados da década de 70 por investigadores de universidades em diferentes países, incluindo (França, Alemanha, Itália, Suécia e Inglaterra), sendo alguns deles afiliados à Universidade de Uppsala (na Suécia). O foco do grupo era o estudo dos relacionamentos e interações entre empresas, e eles acreditavam que outros fatores, além do custo de transição, desempenhavam um papel determinante na escolha de fornecedores pelos clientes, (Cunningham, 1985). Portanto, o grupo pesquisou sistemas de distribuição, o processo de internacionalização de firmas industriais, compras e estratégias de marketing, considerando as interações entre as empresas. Eles concluíram que os complexos relacionamentos estabelecidos entre os atores do mercado tendem a ser de longo prazo, estáveis e dinâmicos simultaneamente.

## 1.4 Teoria do Empreendedorismo Internacional

Por fim, a teoria do empreendedorismo internacional surgiu como forma de explicar e identificar os motivos pelos quais as empresas buscam a internacionalização. Enquanto as correntes comportamentais e econômicas visam explicar como ocorre o processo, o empreendedorismo tem como objetivo explicar por que as empresas se envolvem nesse processo.

McDougall (1994) é considerado um dos pioneiros no estudo do empreendedorismo internacional. De acordo com seus estudos publicados, a internacionalização é uma condição essencial para a sobrevivência do empreendedorismo. Enquanto o empreendedorismo tradicional está associado à criação de novos negócios, o empreendedorismo internacional vai além desse conceito, abrangendo as diversas etapas do processo da internacionalização.

Na obra de McDougall (1994), são apresentados vários pontos-chave do empreendedorismo internacional. Entre eles, destaca-se a ideia de que o empreendedorismo internacional surge como uma resposta à necessidade de aprimorar os processos e produtos para integrar um novo mercado.

A justificativa trazida por essa corrente é que enquanto as teorias econômicas analisam e definem estratégias mediante o fator financeiro para a internacionalização, a teoria clássica de Uppsala define o processo mediante os riscos; por sua vez, o Empreendedorismo Internacional estabelece os canais, o desenvolvimento dos processos e produtos.

Aliado a isso, Ruzzier et al. (2006) descrevem a importância da visão do empreendedor nas tomadas de decisão estratégicas perante o processo de internacionalização, estabelecendo as formas de entrada nos novos mercados.

Lin (2010 *apud* Melo et al. 2015) refere que a visão empreendedora dos gestores responsáveis pelas tomadas de decisão estratégica sobre o processo de internacionalização agrega valor e leva as empresas a terem um diferencial competitivo. Isso ocorre porque os empreendedores têm maior capacidade de encontrar oportunidades, mesmo em mercados complexos, possuindo um senso criativo mais amplo, entre outros pontos que auxiliam a um processo mais assertivo.

Ao relacionar McDougall (1994), Ruzzier et al.(2006) e Lin (2010), identificam-se semelhanças em suas teorias. Os três autores descrevem a figura do empreendedor como sendo de suma importância na cúpula administrativa das empresas, principalmente quando esse empreendedor ocupa um cargo que tem o poder de tomar decisões ou indicar o caminho para a internacionalização, o que se torna uma vantagem para a organização. Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) justificam isto porque o empreendedor está intrinsecamente envolvido com o risco, sugerindo que alguns de seus atributos se relacionam com o modo como gere, enfrenta e percebe o risco.

Sendo assim, quando McDougall (1994) diz que o empreendedor internacional surge da necessidade de aprimorar os processos é exatamente desse atributo – o de se relacionar com o risco e fazer com que dali surja uma oportunidade.

Na mesma linha, Ruzzier et al. (2006) descrevem que a visão do empreendedor é fulcral para a internacionalização, uma vez que internacionalizar, significa sair do seu nicho doméstico e expandir para um novo nicho, que não faça parte do seu território nacional. Portanto, a visão do empreendedor é vista como uma mais-valia, pois está relacionada com a capacidade de lidar com o risco do novo e, assim trazendo vantagens para a empresa. Lin (2010), também destaca que, por essas razões, ter um empreendedor internacional se torna uma vantagem competitiva, já que o empreendedor internacional agrega valor a instituição.

Em síntese, McDougall (1994) enfatiza a importância do empreendedorismo internacional, Ruzzier et al. (2006) destacam que essa importância se deve à da visão abrangente proposta por ele, e Lin (2010) confirma que essa questão é vista como uma vantagem competitiva no mercado internacional. Todas essas questões são resultantes da relação entre risco e oportunidade, que é o que constitui um empreendedor.

## **1.5 Modos de Entrada**

Existem diversas formas diferentes de iniciar em um novo mercado internacional, e vários autores destacam essas formas, classificando-as para enquadrá-las em uma das várias linhas de explicação do processo de internacionalização. alguns desses autores incluem Cateora e Graham (1996) que classificam a entrada no mercado em quatro etapas que podem ser isoladas ou complementares; Leersnyder (1986) que argumenta que o grau de envolvimento internacional deve ser baseado no nível de investimento e recursos; e Sharma e Erramili (2004) que apresentam quatro tipos de modos de entrada nos mercados

internacionais (exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, joint ventures e estabelecimento de subsidiárias) e enfatizam que cada um deles não apenas é fonte de vantagem competitiva, mas também de riscos.

Deste modo, percebe-se que a internacionalização envolve vários processos subsequentes ao longo de sua implementação. Além dos autores já citados, Melin (1992) argumenta que a internacionalização consiste em várias etapas que devem refletir uma entrada de forma gradual num novo mercado. A primeira fase requer um menor envolvimento externo e, por esse motivo, apresenta menor risco: a importação e a exportação, fazem parte dessa primeira fase. Numa segunda fase requer-se um maior envolvimento e, conseqüentemente, um maior investimento, o que também acarreta maior riscos. Essa fase já contempla o investimento direto estrangeiro.

Dentro dessas duas vertentes (importação e exportação/investimento direto estrangeiro), existem várias formas de demarcar o modelo de entrada nos novos mercados, a exportação, criação de subsidiárias, aquisição, fusão, licença de exploração, franchising e o método de joint venture são algumas delas.

Brito (1993) e Brito e Lorga (1999) criaram uma segmentação em que pode-se dividir os métodos de entrada internacional em três grandes grupos ou segmentos: atuação isolada e independente; criação de subsidiárias ou colaboração com outras empresas.

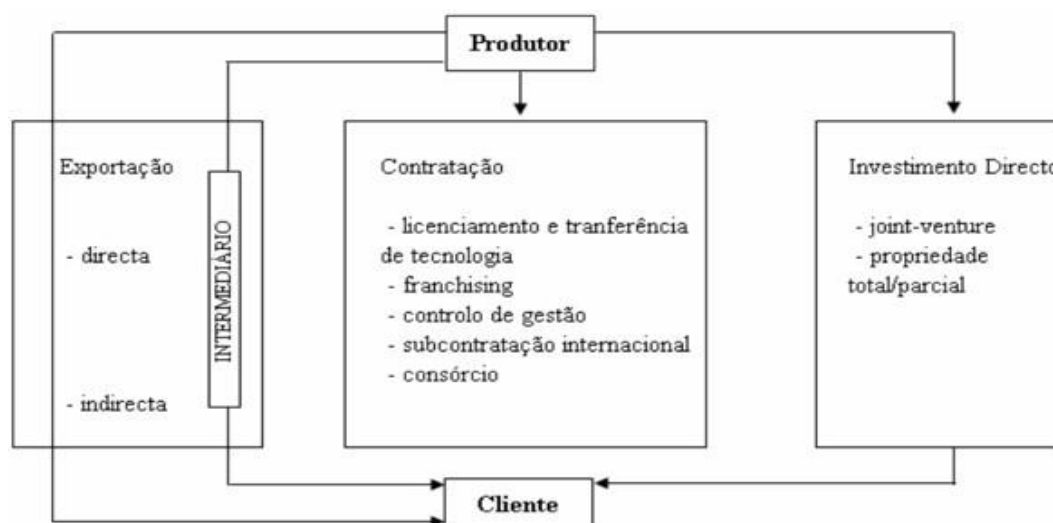


Figura 1 – Segmentação dos métodos de entrada internacional

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

Desta forma, torna-se possível segmentar da seguinte maneira: atuação isolada e independente, fase primária, compreendendo a importação e exportação de bens, serviços ou produtos, sendo que as exportações ainda podem ser classificadas em direta ou indireta. Por outro lado, a criação de subsidiárias e colaboração com outras empresas, fazem parte da fase secundária, caracterizada como investimento direto estrangeiro. No âmbito do segmento colaboração com outras empresas, incluem-se as formas de licença de exploração, joint venture e franchising.

Nesse estudo, o foco será no modo de exportação, subsidiárias e aquisição, que são os métodos utilizados pela organização em análise.

### **1.5.1 Exportação**

De acordo com Simões (1997), a exportação é considerada dentre todas as formas, a de menor risco; porém, a que envolve maior empenho administrativo e de forma mais complexa. A exportação direta consiste na venda de produtos internos para o mercado estrangeiro, sendo classificada como direta. Por outro lado, a exportação indireta ocorre através de intermediários, o que implica em baixos riscos, porém não permite o controle total dos processos, o que faz com que não haja o desenvolvimento de know-how.

### **1.5.2 Subsidiária**

Considerando que o processo internacional ocorre de forma gradativa, acumulando experiências e conhecimentos adquiridos à medida que evolui, a subsidiária pode ser considerada o segundo passo para a entrada no mercado externo. Após a exportação, que é o primeiro passo, a subsidiária representa o segundo movimento, envolvendo a criação ou aquisição de presença no mercado externo. (Bjorkman & Forsgren, 2000).

Ao contrário da exportação, a subsidiária envolve um alto risco na sua implementação, devido ao grau de investimento requerido e à necessidade de um sólido posicionamento socioeconômico.

A implicação de um elevado envolvimento externo, faz com que se crie uma competitividade acrescida, resultando também em um elevado desenvolvimento interno. Essa forma de entrada específica agrega para a organização um vasto conhecimento, que se consolida à medida de suas experiências.

### 1.5.3 Fusões e aquisições

Prosseguindo na trajetória da internacionalização das organizações, a fusão e aquisição seriam o terceiro passo e, assim como a exportação, podem ser segmentadas em algumas partes. A aquisição envolve a compra de uma empresa A por parte de uma empresa B que, por norma, é transfronteiriça (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003).

A fusão, pode ser definida como a parceria entre duas empresas que estabelecem acordos em comum (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003). Nesse cenário, uma empresa A se une a uma empresa B dando origem a uma terceira empresa que definirá suas novas diretrizes com base nos acordos estabelecidos.

Ambas, aquisição e/ou fusão, podem ser realizadas de forma horizontal ou vertical, hostil ou amigável. A melhor estratégia de aplicação deve ser definida por meio de uma análise dinâmica do mercado.



Figura 2 – Fusão horizontal e vertical

Fonte: Dimitratos e Plakoyiannaki (2003 *adaptado*)

A forma horizontal significa que a aquisição será feita na mesma linha da cadeia produtiva, e a vertical, envolve a aquisição de uma empresa do mesmo segmento, mas em uma posição de mercado distinta, o que aumenta seu poder comercial. Pode-se categorizar como hostil quando, não há uma negociação prévia, apenas uma oferta, geralmente feita em um momento de crise, na qual a empresa predominante exerce o seu poder de mercado. E a aquisição amigável, envolve uma negociação que leva em consideração os pontos favoráveis para ambas as empresas (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003).

Visando clarificar e facilitar a compreensão será apresentado um organograma prático de tais informações:

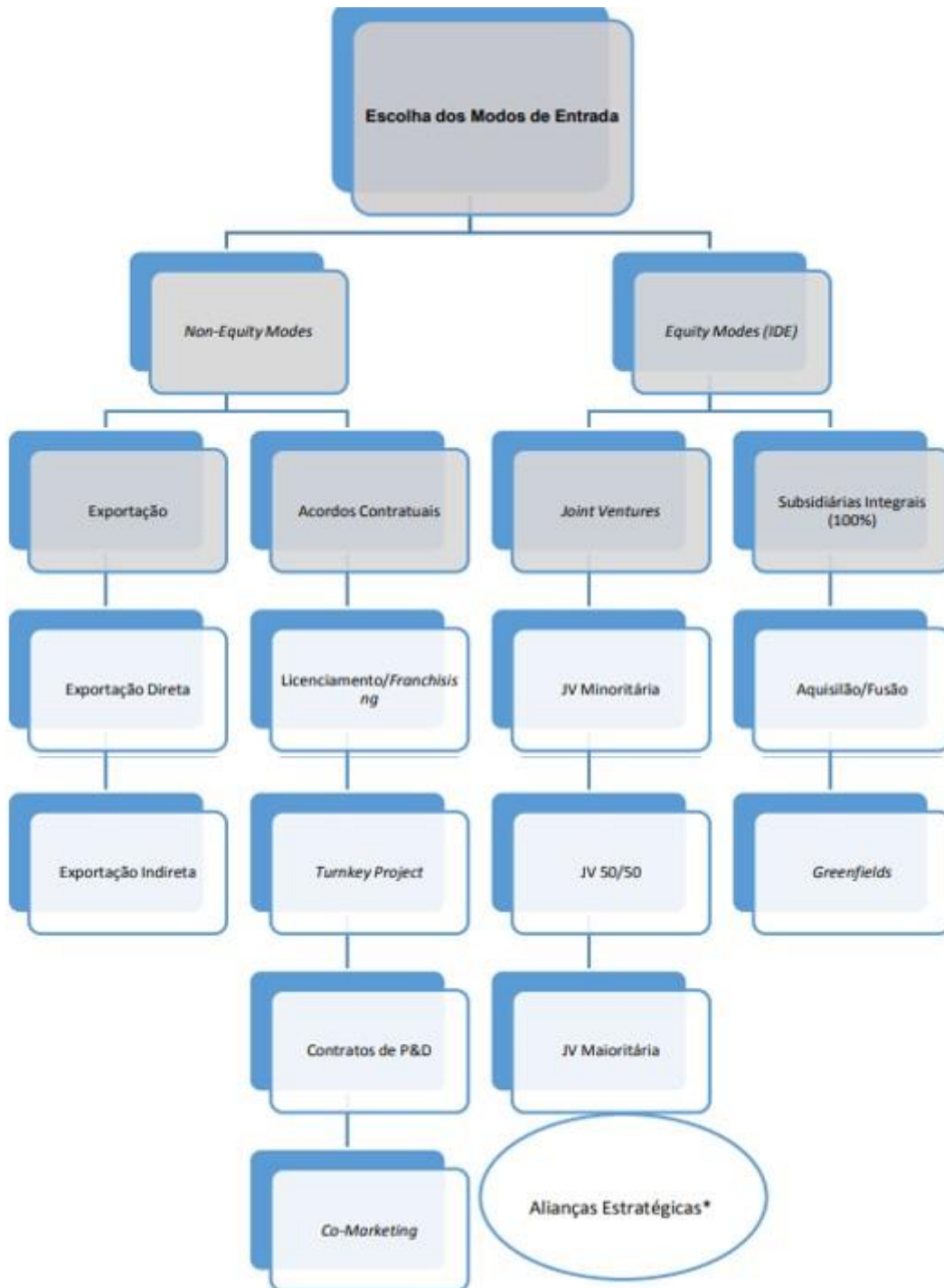


Figura 3 – Modos de entrada  
 Fonte: Peng (2011, p.336, adaptado)

## 1.6 Gestão estratégica, análise de mercados e ferramentas estratégicas

O conceito de mercado é amplo e variável e, à medida que mundo evolui, o termo ganha novas vertentes e designações. No entanto, apesar de toda variabilidade, algumas premissas são essenciais para defini-lo, e pode ser resumido, de forma geral, como a instituição que facilita o encontro entre a oferta e a procura (Lindon et.al 2009).

Entretanto vale salientar que o mercado acompanha as mudanças socioeconômicas, por isso, hoje, tem-se uma vasta gama de tipos de mercado, podendo ser físicos ou não; de bens; de serviços; ações; de forma cripta, enfim, ele se adapta de acordo com a necessidade que é apresentada.

A análise do mercado é fundamental para a sustentabilidade da empresa, seja ela internacional ou nacional. Logo, para que se possa delinear uma estratégia de expansão é preciso estudar todas as variáveis e seu comportamento e a influência que cada uma desempenha no negócio.

Com a evolução dos tempos, o avanço da tecnologia e com o advento da globalização, a lucratividade das empresas deixou de depender somente da margem de lucro advindas das vendas, pois as empresas passaram a ter uma concorrência mais acirrada.

Então qual a saída? Como continuar competitiva e manter a empresa lucrativa? A solução foi olhar para dentro; ou seja – melhorar os processos internos, equilibrar as despesas operacionais e pensar com antecedência nos próximos passos. Nesse ponto, é que se fomenta a necessidade de ter informações precisas e em tempo útil para que se possa ter um direcionamento mais assertivo dos investimentos com um menor custo de operação.

Diversos investigadores contemporâneos desenvolveram métodos para auxiliar os gestores na análise de mercado para que pudessem tomar suas decisões administrativas.

Para tanto as ferramentas administrativas de controle e gestão se tornaram essenciais.

Alguns dos modelos de maior ênfase são: as 5 Forças de Porter, a Análise Política, Econômica, Social e Tecnológica (PEST) posteriormente expandida para -Análise

Política, Econômica, Socio-Cultural, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTEL) e a Análise de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (SWOT).

### **1.6.1 5 Forças de Porter**

Porter (1980, 1985 e, 1998), desenvolveu um esquema no qual sua análise parte da observação de 5 pontos: ameaças de novos concorrentes; poder negocial dos fornecedores; ameaças de potenciais produtos/serviços substitutos; poder de negociação dos clientes; e no centro, sofrendo a pressão das demais forças; a rivalidade entre os concorrentes.

Para desenvolver essa ferramenta, Porter trabalhou, desde muito cedo, em organizações industriais, o que o levou a constatar que as indústrias desenvolviam, à medida de suas experiências, técnicas para melhorar seu desempenho. A partir daí, em 1980, lançou seu primeiro livro sobre estratégias competitivas, dando projeção à estrutura/ferramenta das cinco forças (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005). A fim de poder desenvolver capacidades de compreender seus rivais e as influências externas que poderiam vir a intervir no mercado, concedeu às indústrias um maior controle sobre suas influências no mercado competitivo ao longo dos anos.

### **1.6.2 Análise PEST/PESTEL**

A análise PEST é uma ferramenta desenvolvida por Francis Aguilar, um estudioso norte-americano para análise estratégica, com o objetivo de detetar as potenciais ameaças e oportunidades no mercado para o desenvolvimento das empresas é uma ferramenta focada nas influências externas das organizações (Aldea et al. 2013).

O seu nome foi criado através de um acrónimo que nomeadamente significa: Política legal; Económica; Sociocultural; Tecnológicas. A verificação da influência positiva ou negativa desses fatores sobre o sistema, foi posteriormente acrescido o fator ecológico e houve a separação entre político e legal, vindo a ser as duas últimas letras acrescentadas PEST+EL sendo assim, ficou: Político; Económica; Sociocultural; Tecnológicas; Ecológicas e Legal.

Os fatores Políticos estão interligados a questões políticas governamentais sendo todo o tipo de intervenção do Estado perante a economia, gerindo as questões fiscais, regulações trabalhistas, acordos comerciais entre países e atuando como mediador em conflitos e guerras, englobando tanto a legislação como a internacional – assim definido por Sammut-Bonnici e Galea (2014).

Fatores econômicos são todos os responsáveis por todos os acontecimentos que envolvem a economia, podendo ser nacional ou internacional, flutuação cambial, encargos fiscais e ciclos de mercados (Coelho & Dominguez, 2016).

Fatores socioculturais são todos os elementos que influenciam a cultura e moldam o comportamento social em uma determinada região. Esses fatores criam padrões comportamentais dos clientes em relação a uma marca ou produto. (Coelho & Dominguez, 2016).

Fatores tecnológicos se referem a mudanças no setor da tecnologia que podem ter influência no seguimento de mercado, seja facilitando a inovação ou intensificando a concorrência. (Coelho & Dominguez, 2016).

Os fatores ecológicos têm ganhado grande proporção nas organizações, são as análises dos impactos ambientais através das legislações cada vez mais voltadas para esses efeitos e também seguido por uma maior preocupação da população, o que torna os clientes cada vez mais exigentes quanto às tais medidas (Coelho & Dominguez, 2016).

E por fim, os fatores legais são todas as legislações em que a empresa deve obedecer e cumprir de acordo com o local inserido ou de atuação (Coelho & Dominguez, 2016).

### **1.6.3 Análise SWOT**

A análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School. Busca através de quatro tópicos, (Força, Fraqueza, Ameaças e Oportunidade), analisar a competitividade da indústria. A Força e a Fraqueza dizem respeito a organização, Ameaça e Oportunidade, dizem respeito ao meio no qual ela opera (Coelho & Dominguez, 2016).

A ideia dessa ferramenta para gestão estratégica é cruzar os dados fornecendo os problemas e possíveis respostas, buscando dessa forma antecipar um cenário do mercado para melhor corresponder através de suas medidas (Coelho & Dominguez, 2016).



Figura 4 – Análise SWOT  
 Fonte: Coelho e Dominguez (2016)

Seu objetivo é evidenciar o posicionamento da empresa e verificar o meio em que ela atua, para isso cruzando ameaças e fraquezas (problemas) X forças e oportunidade (soluções) (Coelho & Dominguez, 2016).

#### 1.6.4 ERP

As decisões tecnológicas das empresas são constantemente ditadas pelo ambiente exterior, e o sistema de ERP é uma prova de tal fato. A globalização mundial exigiu uma modernização de vários setores, sendo o tecnológico o maior deles.

A interação da tecnologia com as empresas começou em meados da década de 60, com os sistemas de manufatura que faziam o controlo do estoque. Na década de 70, a redução dos custos e o aumento das funcionalidades dos computadores levaram ao surgimento do MRP sigla para Material Requirement Planning (ou Planejamento de Necessidades de Materiais), que posteriormente evoluiu para o MRP II. Sua função era a distribuição das atividades, o planejamento e monitoramento de todos os recursos de uma empresa de manufatura. Entendia-se a manufatura como os departamentos de Manufatura, Marketing, Finanças e Engenharia (Slack, Chambers & Johnston, 1996).

Em 1990, surge o conceito o ERP um software multimodelar para auxiliar nas importantes fases de determinado negócio. O ERP passou a atender não apenas os departamentos englobados pelo MRP II, mas também os departamentos de Recursos Humanos,

Gerenciamento de Projetos e todos os outros considerados necessários para a gestão estratégica (Slack, Chambers & Johnston, 1996).

A necessidade que tornou o sistema de ERP popular foi a percepção de que as análises estratégicas feitas separadamente em cada departamento eram falíveis e vulneráveis. Era preciso um sistema que interligasse as informações e cruzasse os dados fornecidos pelas análises. Por isso a relevância do sistema de ERP para o mundo atual (Slack, Chambers & Johnston, 1996).

## **1.7 Revisão da literatura empírica**

No seguimento da pesquisa proposta, buscou-se identificar estudos já feitos na área em questão, a fim de obter uma referência comparativa. O objetivo era adquirir uma visão abrangente sobre o tema, tomando conhecimento sobre os estudos já realizados e identificar pontos de convergência e divergência entre o estudo específico desta dissertação e a literatura existente sobre o tema.

A pesquisa, em português no Google Acadêmico, de dissertações e artigos fiáveis a nível de referência para se estabelecer a comparação pretendida, foi realizada tendo como base as seguintes palavras-chave: internacionalização; panificação e pastelaria; setor agroalimentar.

Obteve-se um resultado de cerca de 270 documentos na área de internacionalização, em que um terço desse resultado se referenciava a Portugal (país de escolha do estudo de caso) e dentre esses apenas 20 se tratava da área do agroalimentar, sendo que apenas 5 se tratando do setor da panificação e pastelaria.

Na sequência, será apresentado um Quadro síntese destas 5 pesquisas (Quadro 1), que será utilizado posteriormente na análise comparativa com o estudo de caso discutido nesta dissertação.

Buscou-se estabelecer para uma melhor análise, uma ordem decrescente sobre o tema, das pesquisas referenciadas, de modo que abrangeu no primeiro plano a internacionalização das empresas do setor agroalimentar português (setor geral); posteriormente o a internacionalização do ramo da panificação (ramo da panificação) e por fim analisou-se o estudo realizado em empresas do mesmo cluster no mercado, ou seja, organizações correlatas, que pertencem ao mesmo ramo de atividade, sendo concorrentes diretas.

Quadro 1 – Estudos correlatos

<b>Autoria</b>	<b>Título</b>	<b>Resumo</b>
Pereira (2017)	Desenvolvimento de um Instrumento de Avaliação das Capacidades de Internacionalização das Empresas do Setor Agroalimentar Português	O estudo pretendeu aferir a capacidade de internacionalização das PME's portuguesas do setor agroalimentar, levantando os principais problemas por ela identificado e buscando trazer alternativas para essas questões. Para isso identificou-se como se dá a internacionalização do setor.
Vilaça (2016)	Análise da Literatura sobre os modelos de avaliação da capacidade de internacionalização de uma PME	A dissertação propôs-se a levantar um estudo científico trazendo uma Revisão de Literatura sobre a internacionalização de PME's no setor agroalimentar, para tal realizou-se a investigação de como se dá o processo internacional das empresas nesse setor.
Almeida (2016)	Análise de Mercados Internacionais: um Caso do Setor da Panificação	Tal tema tratou sobre um estudo de caso do processo internacional de uma empresa, da qual não foi mencionado o nome, do ramo da panificação que buscou o crescimento através da internacionalização. Entretanto se tratava de uma empresa de pequeno porte.
Almeida (2016)	Pequena empresa de panificação portuguesa	Objetivou analisar e selecionar os mercados com potencial para a internacionalização da empresa. Apurou-se numa primeira fase, concentração dos esforços de exportação num número reduzido de mercados: Espanha, França e Holanda. Numa segunda fase, alargar para Alemanha, Itália, Estados Unidos da América e Canadá.
Quintels e Coimbra (2015)	Estratégias de internacionalização de uma empresa do sector agroalimentar português: a Fabridoce	O caso Fabridoce descreve todo o processo internacional da empresa levantando os principais pontos do processo e como se deu de forma sistematizada tal investimento.

Carvalho (2010)	Estratégias de Globalização para as Empresas Portuguesas: O Caso Panike	O principal objetivo dessa dissertação foi trazer as estratégias do processo de internacionalização através do estudo de caso da Panike
-----------------	---	---

Fonte: Autora (2023)

Após a interpretação e estudo de cada tema apresentado, constataram-se algumas questões de suma importância para a pesquisa e para esta dissertação.

No que se refere a pesquisa de Pereira (2017), intitulada ‘Desenvolvimento de um Instrumento de Avaliação das Capacidades de Internacionalização das Empresas do Setor Agroalimentar Português’, pode-se constatar dados relevantes, como o fato de que a União Europeia estabeleceu, após a liberalização do comércio entre seus Estados membros que a legislação relacionada com o setor agroalimentar, seria harmonizada e aplicada a todos os membros da EU. Isso abrange, desde a prevenção da contaminação, a promoção da higiene dos alimentos até, a saúde e bem-estar de plantas e animais entre outros. Pode-se concluir que existe uma regulamentação mais rigorosa e fiscalização intensa para empresas desse setor, o que as torna mais preparadas para entrar em novos mercados, devido ao alto nível de exigência interno ao qual já são sujeitas em seu território.

Outra questão levantada é que a própria dinâmica e as características do mercado agroalimentar português determinam alguns padrões para a internacionalização, como por exemplo de iniciar seu processo além-fronteira por meio da exportação. Isso ocorre porque a maioria das empresas nesse setor em Portugal são micro, pequenas e médias empresas, buscando, assim, através do modo de entrada por exportação, minimizar riscos e custos.

O estudo realizado por Vilaça (2016), que trata da análise da literatura da internacionalização de uma PME, levanta um ponto fulcral no qual baseia-se a necessidade de se tratar do tema em estudos como esses, a falta de referências sobre o mesmo. O autor relata a escassez de produção científica nesta área de investigação, o que resulta em muitas limitações encontradas por ele – o que valida a necessidade do estudo trazido por esta dissertação.

Um segundo ponto relevante identificado com essa pesquisa, foi o conceito do termo POMI criado por Achtenhagen (2011) que derivou do modelo de estudo de Knight e Kim (2009) e que significa P = Orientação Pessoal Internacional; O = Competências e

Recursos Organizacionais; M = Conhecimento de Mercado; I = Conhecimento Institucional; Achtenhagen (2011) desenvolveu esse modelo após identificar que as empresas suecas não arriscavam internacionalizar devido à percepção de falta de competências para tal, entretanto esse modelo não foi testado o suficiente para que se tenha uma validação empírica necessária. No entanto, revela-se importante para interpretar alguns pontos sobre a internacionalização de empresas (Vilaça, 2016).

A terceira pesquisa, de Almeida (2016), cujo tema é ‘Análise de Mercados Internacionais: um Caso do Setor da Panificação’ trata-se de um estudo de caso estabelecido em uma empresa no ramo da panificação (cujo nome não foi divulgado). A questão-chave deste estudo diz respeito ao fato da empresa em questão ser pequena e de ainda não se ter consolidado no mercado doméstico. Isso fez com a empresa enfrentasse vários entraves no seu processo de internacionalização. Alguns desses entraves de maior relevância podem ser descritos como:

- O foco de análise do processo de internacionalização difere quanto ao seu objetivo entre uma empresa que já está consolidada no mercado interno a que não está, ou seja, a expansão para mercados fora de seu território deixa de ser uma ferramenta para desenvolver e ampliar de forma sustentável a empresa e se torna um meio de busca para aumentar os rendimentos e responder às exigências do mercado perante seus concorrentes. Isso faz com que o risco tenha um aumento exponencial.
- Outro ponto é que a falta de recursos financeiros limita consideravelmente o seu poder de atuação e de escolha de mercados. Sendo assim, países que são considerados como potenciais nichos de investimento e que por vezes são até mais adequados para a organização investir, deixam de ser viáveis, devido ao elevado investimento, que a organização não dispõe.

Sendo assim, por exemplo do caso em questão, a empresa tem como principais potenciais mercados: Estados Unidos, Canadá e Suíça, porém decidiu por investir em Espanha, Reino Unido, França e Holanda.

Os estudos de caso posteriores apresentados, o da Fabridoce (Quintels & Coimbra, 2015) e o da Panike (Carvalho, 2010), estabelecem uma relação de comparação entre empresas do mesmo setor (agroalimentar) e do mesmo seguimento (panificação e pastelaria). As duas pesquisas evidenciam o processo de internacionalização em ambas as empresas, tratando-se de organizações que já possuem uma estrutura robusta no mercado português.

Em ambos os casos, o percurso estabelecido pelas organizações são muito semelhantes, percorrendo da seguinte forma: a empresa busca em seu mercado doméstico uma estabilidade financeira e a sustentabilidade do negócio, alcançando assim um forte alicerce primário; posteriormente, busca a expansão dentro de seu próprio mercado (de Portugal) e ao atingir um patamar entre os líderes do seguimento, busca sua expansão externa, recorrendo assim a um estudo para identificar seus potenciais mercados, novos países para uma maior expansão; após identificá-los, buscam uma primeira interação através da exportação, comprovando a teoria de Uppsala, estabelecendo a internacionalização gradual.

O diferencial obtido pela Fabridoce (Quintels & Coimbra, 2015), o que fez ela alcançar um reconhecimento em seu mercado, foi a sua consolidada rede logística, o que possibilitou que a mesma conseguisse implementar seus produtos nas principais plataformas de supermercados da península ibérica.

O caso da Panike (Carvalho, 2010) é uma mais-valia para se analisar nesse estudo específico, devido fato de ser uma concorrente direta da Panidor, se estabelecem no mesmo setor, no mesmo seguimento e com produtos similares. Portanto, estabeleceram-se alguns pontos e critérios de análise, que consistem em: disparidades entre as empresas ou pontos em comum; qual é a forma de estrutura do processo internacional em ambas as organizações; no que tange ao processo de internacionalização ambas utilizam a exportação como fermenta para sua expansão.

Além de se poder estabelecer esse grau de comparação, a importância de se analisar esse estudo de caso também dá pela colaboração em parâmetro de validação do estudo foco dessa dissertação. Sendo assim, os estudos correlatos revisados corroboram com a narrativa abordada em causa, sendo ela a importâncias da consolidação do mercado interno para a internacionalização.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

---

## **2.1 Tipo de pesquisa**

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza básica e abordagem de análise qualitativa, com um objetivo exploratório-descritivo, conduzido através de um estudo de caso. De acordo com Massis e Kotlar (2014), o estudo de caso descritivo é indicado quando se quer perceber como se sucede um fenômeno, procurando-se resposta às perguntas: Como? e Porquê?

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (Gil, 1999, p.73). De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é justificado pela importância de reunir informações detalhadas e numerosas com o intuito de analisar e compreender um fenômeno na sua totalidade ou o mais perto disso possível. A busca por uma informação minuciosa sobre um fato se dá pela tentativa de solucionar os problemas em caso.

A justificativa para a escolha do estudo de caso neste estudo, reside na importância de reunir informações detalhadas e abrangentes, com o objetivo de analisar e compreender o processo de internacionalização na empresa Panidor na sua totalidade ou o mais próximo possível. Desta forma, o desenvolvimento dos conceitos em questão e a compreensão deste fenômeno, que é o foco deste estudo, será realizado através da coleta de dados, explicada na sequência.

## **2.2 Coleta de dados**

Para a coleta de dados, elegeu-se a técnica de entrevista de cunho qualitativo. Ao todo, foram realizadas 13 entrevistas dirigidas, sendo participantes os diretores da empresa e líderes dos departamentos com maior relevância direta no processo de internacionalização. Isso incluiu os responsáveis pelo departamento de vendas; os líderes dos subdepartamentos de vendas (vendas nacionais/internas e vendas internacionais), os líderes dos vendedores de campo, os responsáveis pelo departamento de investigação, desenvolvimento e inovação, da empresa, bem como alguns líderes de setores da produção que foram enviados para a sede no Brasil.

O Quadro 2 sistematiza a caracterização dos participantes, bem como a data e o local em que as entrevistas foram realizadas.

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Departamento</b>	<b>Função Principal</b>	<b>Data e Local</b>
1	Diretor Executivo	Gestor Responsável pela empresa	Panidor 20/03/23
2	Diretor comercial	Gere o dep. de vendas (interno e externo); estabelece objetivos; controla facturamento;	Panidor 25/03/23
3	Gerente de vendas internas	Controla e gere toda a informação inerente ao mercado interno da empresa	Panidor 05/05/23
4	Gerente de vendas internacionais	Controla e gere toda a informação inerente ao mercado interno da empresa	Panidor 15/05/23
5	Responsável do dep. ID&I	Desenvolve pesquisa de produtos; avalia produtos concorrente; desenvolve novos produtos; controla a qualidade dos produtos	Panidor 20/05/23
6	líder do dep. ID&I	Desenvolve pesquisa de produtos; avalia produtos concorrente; desenvolve novos produtos; controla a qualidade dos produtos	Panidor 25/05/23
7	líder dos vendedores mercado interno zona norte	Responsável por gerenciar os demais vendedores da sua zona, acompanhando o controle da clientes e abertura de novos clientes juntamente com o vendedor responsável da zona	Rota de trabalho do vendedor (durante 1 dia) 05/06/23
8	líder dos vendedores mercado interno zona centro	Responsável por gerenciar os demais vendedores da sua zona, acompanhando o controle da clientes e abertura de novos clientes juntamente com o vendedor responsável da zona	Rota de trabalho do vendedor (durante 1 dia) 10/06/23
10	Vendedor do mercado internacional	gere e controla o mercado asiático	Panidor 18/06/23
11	Responsável da linha de produção do setor de panificação	Responsável por desenvolver a linha de produção de panificação da sede no Brasil	Panidor 20/06/23
12	Responsável da linha de produção do setor de pastelaria	Responsável por desenvolver a linha de produção de pastelaria da sede no Brasil	Panidor 22/06/23
13	Diretor do conselho de administração	Membro da comissão administrativa da empresa, auxilia o CEO nas tomadas de decisão da Panidor	Panidor 25/06/23

Fonte: Autora (2023)

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra, baseadas em um roteiro de entrevista, com uma estimativa de duração entre 35 a 50 minutos cada.

Após uma análise para identificar as principais questões a serem abordadas nas entrevistas, foi elaborado um conjunto de perguntas abertas, permitindo assim com que os entrevistados tenham maior liberdade de resposta.

O roteiro (Apêndice I) foi composto por várias questões baseadas em artigos e inquéritos já realizados sobre o assunto, incluído inquéritos realizados por entidades que analisam o mercado internacional de Portugal, como a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP). Esta agência busca acompanhar e desenvolver estudos relacionados com a atividade das organizações e ao processo de internacionalização das empresas, abordando tópicos como os principais mercados, modos de entrada, barreiras, fatores para seleção de destinos, obtenção de informação de mercados, fatores de eficácia da estratégia e o contato com entidades de apoio à internacionalização.

A escolha pela empresa Panicongelados, deu-se devido à proximidade e facilidade de acesso à organização, justificada pelo vínculo laboral da autora desta dissertação. Além disso, a Panicongelados é a maior panificadora portuguesa. Por esse motivo, as entrevistas foram estabelecidas através do contato com o seu departamento de Recursos Humanos, ao qual foi comunicado o desejo realizar esta dissertação e a necessidade de obter as informações para a mesma. A empresa prontamente se ofereceu e possibilitou o acesso necessário para que a pesquisa fosse realizada.

As entrevistas foram agendadas de forma cronológica, permitindo o acompanhamento do processo de coleta de dados, bem como a subsequente análise e codificação dos mesmos, o que auxiliou na redação desta dissertação. A síntese das respostas obtidas encontra-se no Apêndice II.

A primeira entrevista foi realizada ao diretor executivo da empresa, que além da entrevista forneceu alguns documentos para análise. Em seguida, foram programadas entrevistas no âmbito mais operacional, com os responsáveis e líderes dos departamentos que estiveram e estão diretamente envolvidos no processo de internacionalização. Por fim, a última entrevista foi realizada com o diretor do conselho de administração da empresa.

No início de cada entrevista, fez-se uma breve introdução e explicação de sua estrutura e enquadramento do tema (internacionalização). Pediu-se a autorização ao entrevistado para a gravação e fez-se uma gestão do tempo de acordo com o roteiro e a disponibilidade de cada entrevistado. Procedeu-se à recolha de informação até haver saturação dos dados – como recomendam Massis e Kotlar (2014), para ocasiões de estudo de caso qualitativo.

### **2.3 Análise dos dados coletados**

A análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas, no período de março a junho do ano de 2023, continuou com a identificação dos passos seguidos pela empresa durante o seu processo de internacionalização, seguindo a abordagem da Teoria Fundamentada nos Dados como método de pesquisa mais adequado.

Assim, a análise dos dados ocorreu simultaneamente com as transcrições das entrevistas, consideradas como dados primários de acordo com Massis e Kotlar (2014). Para estes autores, neste tipo de abordagem qualitativa, é possível que alguns momentos sejam repetidos, ao contrário da abordagem quantitativa, que segue uma estrutura mais linear, conforme indicado por Gil (1999).

Durante o período de entrevistas, a empresa permitiu que a autora desta dissertação se inserisse no cotidiano do trabalho do setor de vendas, possibilitando uma maior interação com o ambiente. Isso permitiu uma investigação mais próxima e vivencial, resultando na obtenção de dados que um observador externo não teria, reforçando assim o processo de análise de dados. Esse procedimento possibilitou a triangulação dos dados, por meio de (1) entrevistas, (2) documentos e (3) revisão literária. Massis e Kotlar (2014) afirmam que para este procedimento de pesquisa aumenta confiabilidade e qualidade de dados.

Para tanto, ao longo do estudo, pesquisou-se livros, artigos científicos sobre o tema de internacionalização, assim como entrevistas e notícias já publicadas sobre tal processo na Panidor, bem como documentos fornecidos pelos entrevistados com informações relativas à empresa.

## **CAPÍTULO III – RELATO DO CASO EM ESTUDO**

---

### **3.1 Caracterização do caso em estudo**

A Panicongelados é uma multinacional do setor alimentar no ramo da panificação e pastelaria ultracongelados, sendo a maior e mais influente no território português, representada pela sua marca própria Panidor. Esta nasceu do desejo de seu fundador de proporcionar uma melhor qualidade de vida à classe trabalhadora dos padeiros, uma vez que eles precisavam acordar cedo para produzir o pão de forma a atender ao mercado. Isto fez com que se desenvolvesse um novo método de venda, o dos produtos ultracongelados, adequando assim seu produto, de forma a atender o seu desejo e assim nasce a marca Panidor. Entretanto, essa especificidade da empresa veio a transformar a forma de consumo e de venda do produto tradicional da panificação, através do conceito desenvolvido por eles: sem desperdício, fresco e disponível a qualquer hora.

Entretanto, antes de prosseguir com a caracterização da empresa, para compreender seu posicionamento de mercado, faz-se necessário compreender o mercado agroalimentar.

O mercado agroalimentar é o mercado responsável pela transformação da matéria-prima, animal e vegetal em produto final. É denominado pela Classificação Portuguesa das Atividades Econômicas (CAE) como sendo conjunto de atividades de transformação de bens agrícolas e alimentares e de bebidas, da Indústria Alimentar (CAE 10, revisão 3) e da Indústria de Bebidas (CAE 11), ocupando um espaço importante na economia portuguesa e europeia (Sousa, 2014).

A indústria agroalimentar é um importante mercado no cenário da economia portuguesa, quer no volume de negócios, quer seja nas exportações, sendo comprovado com os percentuais fornecidos pelo Banco de Portugal Bpstat (2023) em que mostra que em 2021 o volume de negócio foi de 14579 milhões de euros/ano, representando 21.29% das exportações portuguesas e constituído por 5770 empresas.

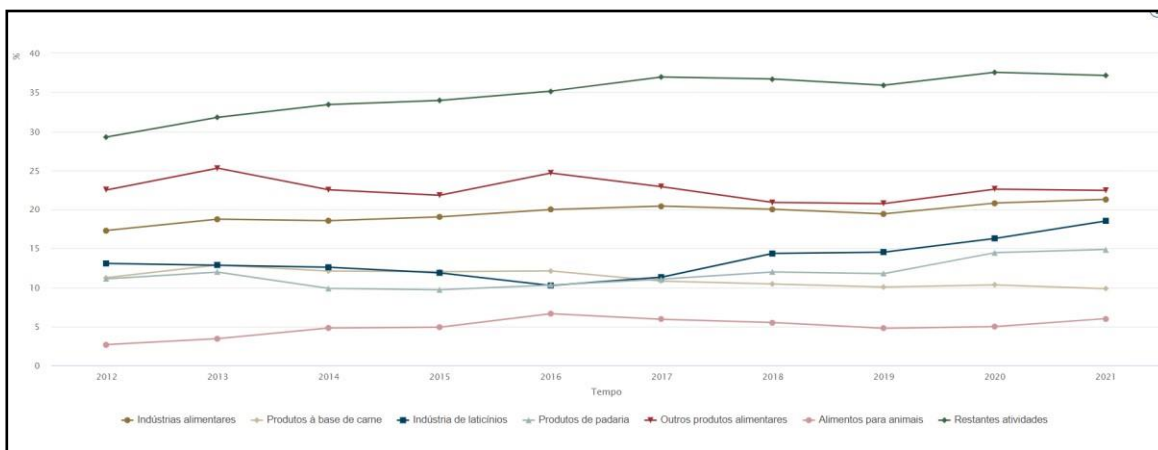


Figura 5 – Cenário da indústria agroalimentar portuguesa

Fonte: Banco de Portugal Bpstat (2023)

No que se refere à internacionalização do setor, a Balança Comercial Portuguesa da Fileira Agroalimentar evidencia a excelente dinâmica das empresas agroalimentares portuguesas ao nível das exportações no período de 2012 a 2021. Trata-se de um setor que contribui, decisivamente, para a internacionalização da economia portuguesa. O crescimento médio das exportações do complexo agroalimentar foi de 7,9%, claramente superior à taxa de crescimento médio anual das exportações de bens que se cifrou em 3,4% (Portuguese Agrofood Cluster, 2023).

Relativamente ao número de mercados de exportação, o agroalimentar exporta para 185 mercados externos. Este número tem crescido nos últimos anos, já que, em 2014, estes produtos eram exportados apenas para 173 países. Os principais mercados de exportação da Indústria Agroalimentar são: Espanha, França, Brasil, Angola, Itália e Reino Unido (Pereira, 2017).

Tais dados ressaltam a importância do setor para o mercado português e sua influência sobre o comércio internacional do país. Por tal motivo é de suma importância que se compreenda o processo de internacionalização das organizações deste setor.

Assim, retomando a caracterização da empresa, a Panidor está localizada em Leiria, e estabeleceu-se nos mercados B2B e B2C, através do canal de distribuição HORECA<sup>1</sup>. A

<sup>1</sup> HORECA é um acrónimo que define âmbitos de atuação: Hoteles (HO), Restaurantes (RE) e Cafeteria (CA). Constitui-se um canal de distribuição para alimentos, objetivando a identificação de oportunidades de melhorias de toda a cadeia de valor e contribuindo para tornar mais eficiente e sustentáveis as relações entre provedores, operadores e intermediários do setor, dando mais peso ao consumidor.

empresa conta com 245 colaboradores, e em sua área, possui três pavilhões subdivididos em Padarias, Pastelarias e Ultracongelados. Possui mais de 200 referências em seu portfólio de produtos, atendendo uma larga rede de 3.600 clientes, espalhados em quatro dos cinco continentes do mundo.

Possui uma filial no Brasil – a Pani Brasil –, fundada em 2014, com uma unidade fabril localizada em São José dos Campos no estado de São Paulo, adaptando as suas receitas à tradição brasileira. Possui 200 colaboradores e atende toda extensão territorial brasileira.

A empresa possui como a sua missão dois pontos fulcrais: (1) criar, produzir e comercializar produtos de pastelaria e padaria ultracongelados que excedam as expectativas do consumidor; (2) manter a qualidade e segurança alimentar, pilares do compromisso assumido na produção dos produtos a comercializar. Divide seus valores em três pilares: inovação, excelência e qualidade.

A sua visão passa pelo reconhecimento exterior e interior da sua excelência: “Ser reconhecida como a empresa de excelência na concepção, produção e comercialização de massas congeladas” (Panidor, 2023).

Busca se diferenciar no mercado através de adaptação, indo de encontro as necessidades de seus clientes, seja adaptando seus ingredientes de acordo com as tradições religiosas (adquiriu o certificado halal), seja adaptando seus produtos para pessoas com intolerância a glúten (adquiriu o certificado pela organização), entre outras questões.

A empresa aumentou seu facturamento no ano de 2021 em 28,5%, o que representa 45 milhões de euros, fato que se deve às novas entradas em mercados, como Ásia e América do Sul, além de um reforço no seu posicionamento a nível de mercado interno, com o lançamento de 170 novos produtos para atender um novo nicho investido, o do consumidor direto. A sua forma da atuação principal passa por estabelecer parceiros no mercado externo, visando assim o modo de entrada em novos mercados por meio da exportação indireta, enfoque na sua estratégia.

Desta forma, na sequência, a explanação e análise dos dados obtidos, serão feitas através da aplicação de algumas das ferramentas estratégicas, sendo elas: análise SWOT; análise PEST/PESTEL e; as 5 Forças de Porter. Acredita-se que, por meio destas, pode-se ter uma melhor interpretação dos factos e uma melhor compreensão.

## **3.2 O mercado interno da Panidor**

Após toda a coleta de dados e todas as entrevistas realizadas, pode-se organizar todas as informações em ferramentas estratégicas para facilitar a interpretação de cada fase do processo passado pela Panidor em seu mercado doméstico. Cumpriu-se então as premissas de Freire (199), de que a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada tendo atenção às competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado interno.

Assim sendo, esse capítulo, discorre sobre a evolução da empresa a nível do seu mercado nacional, para que, posteriormente, se relacione a influência do mercado doméstico com o seu processo de internacionalização.

A Panidor foi criada em 1994, tendo a marca sido registada oficialmente em 1999. A sua primeira interação com o mercado estrangeiro foi no ano de 2000, em que fez a sua primeira exportação (pastéis de nata) para o Reino Unido.

Logo depois desse primeiro contato com o mercado externo, a empresa buscou se desenvolver para garantir o volume de produção necessário para manter sua posição no mercado interno e poder assegurar sua demanda produtiva sem perder a qualidade – foi assim que investiu, em 2005, em sua primeira linha de produção automatizada.

Buscando um crescimento estruturado e gradativo, em 2010, a linha de produção para padaria foi ampliada e, em 2013, a empresa passou a contar com uma nova estrutura automatizada, com duas linhas de produção na parte de panificação. Por essa razão, nesse momento, passa a obter o título de segunda maior linha no mundo automatizada e equipada com forno de pedra para a fabricação.

Já em 2018, a Panidor ganhou a certificação através da Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) – ou Mesa Redonda sobre Óleo de Palma Sustentável –, como a maior panificadora do mundo a produzir pães de fermentação natural.

Para atingir tais patamares, a Panidor possui uma estratégia robusta e bem engajada, contando, hoje, com clientes espalhados pelos quatro cantos do mundo, com necessidades específicas, o que se exige uma adaptação de seus processos, ingredientes e maquinaria.

Seu foco gira em torno do investimento no departamento de investigação, inovação e desenvolvimento, contando com uma equipa qualificada para atender todas as exigências desse mercado tão competitivo.

Conta com um laboratório próprio para controle de qualidade, para garantir a segurança alimentar em cada um de seus produtos. As matérias-primas são sujeitas a um processo rigoroso de análise aquando da sua receção, para cumprimento de todos os requisitos exigidos.

O laboratório está focado principalmente na análise de farinhas, sendo esta a principal matéria-prima. Dispondo de equipamentos que ajuda a perceber o comportamento na linha de produção de todos os lotes de farinha rececionados, pode garantir a qualidade de seus produtos.

A visão da empresa é alcançar, cada vez mais, o coração de seus clientes, trazendo a padaria tradicional de forma inovadora, através de seus três pilares – inovação, excelência e qualidade.

A Panidor procura chegar à mesa de todos os portugueses, como deseja levar um pouco de Portugal através de seus produtos para todo o mundo.

### **3.2.1 O departamento de vendas**

Além de contar com uma estratégia robusta, com o envolvimento da administração, com uma equipa qualificada garantindo a qualidade do produto, é preciso fazer com que tudo isso chegue ao seu destino final, que é alcançar o seu cliente, promovendo a venda e, posteriormente, a sua satisfação e a sua fidelização. Por isso, o departamento de vendas é essencial para a sustentabilidade do negócio.

A Panidor conta com uma equipa comprometida e disposta a fazer com que o produto adequado chegue ao seu cliente certo todos os dias, seja no mercado nacional como no mercado internacional.

Dentro do departamento de vendas, o setor que se dará enfoque é o Vendas Internas (VI), responsável pela gerência e manutenção do mercado doméstico; criado em um momento de muita fragilidade económica, vindo para alavancar as vendas da empresa. O departamento de vendas internas, hoje, liderado por Sandra Almeida, que também foi a

responsável pela sua criação, conta com uma equipa de 7 pessoas, que respondem por mais de 30 comerciais, estando diariamente em campo em contato com os clientes.

O departamento de vendas internas, hoje, liderado por Sandra Almeida, que também foi a responsável pela sua criação, conta com uma equipa de 7 pessoas, que respondem por mais 30 comerciais, estando diariamente em campo em contato com os clientes.

O departamento faz, em média, contato com 600 clientes por dia, que são divididos pelas zonas do país. Além de buscar uma relação mais pessoal e próxima com os seus clientes, o departamento também é responsável por auxiliar os comerciais que vão a campo.

O departamento de logística se encarrega por designar rotas para todo o país, possibilitando que o produto chegue até o local de sua entrega. A empresa possui armazéns em pontos estratégicos – como por exemplo, Lisboa e Algarve, além do seu principal em sua fábrica.

Para que o trabalho do setor seja efetivo, é preciso que haja uma interação entre alguns setores – como por exemplo, os engenheiros responsáveis pela produção – para fazerem a estimativa do que há pedido e do que há em estoque diariamente, sendo dados importantes para que se faça a venda, assim como a logística e a distribuição para melhor atender a procura de vendas diária.

Por ser o elo entre cliente e empresa e por ser responsável pelo desenvolvimento do mercado interno, o foco de pesquisa e da recolha de dados foi voltado para o departamento de VI; portanto, o que se pretende é averiguar como o mecanismo de vendas da Panidor funciona na integra, identificando as competências ou ineficiências, as vantagens ou desvantagens competitivas desenvolvidas através deste setor.

E o motivo pelo qual é focado nas vendas é que se trata de uma empresa cuja finalidade é produção e escoamento da produção de seus produtos, isso se dá através da venda, assim sendo, esse é o ‘departamento termômetro’ da atividade desempenhada. Toda a filtragem passa por essa seção. A instituição desenvolve uma campanha que chega com sucesso ao seu publico, sendo o setor de vendas quem consegue ter essa percepção. Se a qualidade do produto se altera é o setor de vendas que consegue mensurar a repercussão dessa mudança. A resposta dos clientes a variação dos produtos, é percebida pelo VI por ser o canal de interação direta com o cliente.

### **3.3 Análise do mercado interno através das ferramentas de gestão**

Depois das entrevistas feitas e os dados computados, as análises realizadas são apresentadas através das ferramentas de gestão.

Expandir para mercados internacionais, foi uma etapa alcançada depois de um árduo e consistente trabalho no mercado interno. Expandir e se internacionalizar foi uma etapa alicerçada em todo o processo que a Panidor vem desempenhando internamente. Por esse motivo, passaremos a analisar primeiro a empresa dentro de seu país e depois como se deu sua a internacionalização.

### 3.3.1 Análise SWOT

Para compreender melhor o atual ponto de situação em que a Panidor ocupa no seu mercado doméstico, o seu público alvo e os seus concorrentes é apresentado através da Análise SWOT:

Quadro 3 – Análise SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Alta inovação; Alta qualidade; Manter o tradicionalismo em seus produtos; Bom relacionamento com os clientes; Distribuição por todo país; Boa estrutura de maquinário, investimento nas linhas de produção;	Valor de comercialização relativamente elevado dos seus produtos; Falta de um ERP mais eficaz; Problemas logísticos consoante Entregas/rotas; Alto custo logístico;
<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
O local geográfico (Leiria) está no centro do país, facilitando a logística; Pertence a uma região considerada polo industrial do país; Perto de locais muito turísticos, que estimulam a o desenvolvimento de seus potenciais clientes;	Alta concorrência; Devido a guerra matéria-prima mais cara; Concorrência vende por um menor preço, produtos similares; Uma vasta gama de produtos substitutos; Complexidade devido as rigorosas leis de vigilância sanitária;

Fonte: Autora (2023)

A Panidor, hoje, ocupa o primeiro lugar como fabricante na área de padaria e pastelaria ultracongelados em Portugal, possui uma gama de mais de 200 produtos e é uma das empresas que mais faturou no ano 2022 no país. Dentro de um mercado hostil, de muita

concorrência, a inovação e qualidade são diferenciais competitivos em que a empresa aposta para superar todas as dificuldades e assegurar seu lugar. Seu público alvo são cafés, restaurantes e hotéis, além de grandes, pequenas e médias superfícies de venda (como supermercados, mercados e minimercados).

### 3.3.2 5 Forças de Porter

Para compreender melhor o mercado e o segmento do qual a Panidor pertence, será desenvolvido através da ferramenta das 5 Forças de Porter, para a exposição dos dados. Após determinar o seu público alvo – o chamado Canal HORECA – tornou-se possível identificar as 5 forças de Porter.



Figura – 6 Forças competitivas de Porter

Fonte: Autora (2023)

Mediante esses pontos constatados, a administração traçou algumas estratégias para sobreviver e alcançar mercado:

**Na determinação dos seus concorrentes:** foi dividido entre diretos e indiretos, e a empresa buscou estabelecer, frente aos seus concorrentes diretos o que não havia na concorrência, estabelecendo assim o seu posicionamento no mercado. A partir de então criou-se o departamento de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) que conta um grande investimento além da atenção da administração. Pretende-se com isso, alcançar um diferencial através de produtos revolucionário com uma alta qualidade, assim se destacando dos seus concorrentes.

**Para os produtos Substitutos:** é feita constantemente por uma equipa especializada uma averiguação do mercado, dos produtos existentes, de novas tendências para acompanhar a evolução do mercado. A Panidor optou por partir do princípio de manter a tradição que está vinculada diretamente à cultura portuguesa, do pão à mesa nas refeições, da pastelaria tradicional; porém, sem perder o requisito inovação. Para isso investiu-se na automatização da linha forno de pedra que agrega ao produto o sabor mais tradicional e com o auxílio do IDI, novas receitas e mudanças nos processos fazem com que a empresa acompanhe a evolução do mercado.

**Barganha com os fornecedores:** A maior matéria-prima utilizada pela empresa é a farinha, que no momento desta pesquisa, devido a guerra (Ucrânia e Federação Russa) vivenciava, uma crise de matérias-primas para vários setores, não sendo diferente com a Panidor; Entretanto, por possuir o seu próprio laboratório interno, facilita a busca por novos fornecedores, podendo garantir a qualidade de seus produtos. Sendo assim, apesar de também sentir o impacto, pode-se contornar a situação.

**Barganha com os Clientes:** o produto da Panidor é diferenciado pela sua qualidade e bom aspecto, o que gera o desejo de seus consumidores finais; entretanto, o preço aplicado não é o mais baixo do mercado. Sendo assim, o que a empresa oferece é o que o marketing classifica como ‘Mais por Mais’ – um melhor produto, com uma melhor Qualidade por uma Preço mais elevado. Por ter uma boa porção do mercado e se manter distante de seus concorrentes no posicionamento estratégico, a empresa possui um bom poder de barganha face aos seus clientes.

Ressalta-se que o nicho no qual a Panidor se insere, é que apesar de hostil, muito concorrido e subdividido, ela destaca-se pelo seu correto posicionamento dentro do mercado, a escolha correta do seu público e as suas vantagens e os seus pontos fracos. Uma administração voltada para o crescimento orgânico e sustentável do negócio faz com que todos os setores trabalhem de forma ordenada e interligada, assim como as engrenagens de suas máquinas. Por esse motivo, todas as dificuldades tornam-se pontos explorados de forma estratégica, fazendo com que se chegue a uma solução adquirindo vantagem competitiva.

Entender os seus processos e enquadrar a empresa no seu mercado de origem é fundamental para alcançar novos patamares, como a internacionalização. Um bom

enquadramento empresarial, possibilita a melhor definição das formas de entrada e as estratégias em novos mercados.

### 3.3.3 PESTEL

A análise PESTEL será feita através da visão da vertente da teoria eclética da internacionalização, acredita-se que a designação dos três conceitos chave de OLI facilitará para que a ferramenta de gestão em questão seja mais eficaz.

**Pontos chaves a serem considerados:** determinar o Ownership que para esse estudo foi definido com a automação das linhas de produção juntamente com a tecnologia que permite que a estrutura mantenha o forno de pedra (formato tradicional) sem deixar de atender a nova demanda – o que é uma vantagem específica da firma.

**Location advantages:** A Panidor foi criada no distrito de Leira, localizada na região central de Portugal, dando vantagens de geográficas para a distribuição, considerando estar a 186,1 km do Porto 2ª maior cidade do país, com maior número de turistas, com um porto para desembarço e a 143,2km de Lisboa, a capital portuguesa; além de que, Leiria se tornou um pólo industrial nos últimos anos.

**Internalization advantage:** Através da implementação do projeto de Internacionalização, a Panidor prevê o aumento do volume de negócios total de 36.064.629,22 Euros no ano de 2018 para 42.705.376,17 Euros no ano de 2023 e o aumento do volume de negócios internacional de 6.560.227,55 Euros no ano de 2018 para 19.217.419,28 (estimativos) Euros no ano de 2023, correspondendo ao aumento da intensidade de exportação de 18,19% para 45,00%.

Quadro 4 – PESTEL

<b>P</b>	<b>Fatores Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ascensão de Portugal no comercio mundial;</li> <li>-Guerra Ucrânia x Federação Russa;</li> <li>-Covid-19;</li> <li>-Incentivo governamental para exportação;</li> <li>-Órgãos governamentais que instruem e auxiliam no processo internacional.</li> </ul>
<b>E</b>	<b>Fatores Econômicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instabilidade económica mundial;</li> <li>-Flutuação Cambial;</li> <li>-Dificuldade de tramites aduaneiros no período pandémico.</li> </ul>

<b>S</b>	<b>Fatores Sociais</b>	-O pão a mesa durante as refeições é cultural em PT; -Durante a pandemia com as restrições produtos ultracongelados ganharam destaque; -A mudança de categoria dos produtos, deixando de ser um produto de nicho para um produto étnico;
<b>T</b>	<b>Fatores Tecnológicos</b>	-Tecnologia de ponta; -Investimento em investigação, desenvolvimento e inovação; -Laboratório próprio para pesquisa; - Automação de produção.
<b>E</b>	<b>Fatores ambientais</b>	-Investimento em sustentabilidade; -Compromisso em desenvolver não apenas a empresa, mas a região em que está localizada; -Aumento da Empregabilidade local, incluindo imigrantes; -Inclusão Social;
<b>L</b>	<b>Fatores Legais</b>	-Portugal possui normas rígidas para o setor alimentar; -A Empresa possui inúmeros certificados de qualidade; -Legislação aduaneira complexa para produtos ultracongelados, em específico os alimentares.

Fonte: Autora (2023)

Quinanga (2018) defende que a Análise PESTEL é uma ótima ferramenta para conduzir os gestores a tomadas de decisão mais assertivas, devido ao fato de permitir um estudo aprofundado em várias camadas importantes do negócio, tornando-se fulcral principalmente para um projeto como de internacionalização.

Na segunda fase da internacionalização, a Panidor teve como objetivo intensificar a sua exportação, deixando de ser esporádica e criando sua própria carteira de clientes (não mais à espera de uma encomenda como foi da primeira vez). Contudo com uma experiência prévia, adquirida na primeira etapa do processo de exportação, e alcançando reconhecimento de sua marca no seu próprio mercado, a empresa sentiu-se preparada para avançar.

É importante ressaltar o cenário vivenciado nesse período pandémico, e durante a guerra na Europa, interpretando os dados da PESTEL com este enquadramento particular.

Os anos de maior avanço internacional, em que alcançou seus melhores resultados financeiros, foi entre o período de 2021 a 2023, em que teve um crescimento médio de 28,5% o que representa 45 milhões de euros.

Estas circunstâncias vieram alterar a dinâmica do mundo, seja no âmbito social, comercial ou econômico.

**Fatores políticos:** As mudanças políticas foram sentidas através das restrições de circulação, restrições de horários comerciais, afetando diretamente o nicho da Panidor, (cafés, hotéis e restaurantes), além de ter sofrido variação de tributação de impostos nesse período, restrições para o trabalho (layoff). Logo depois, quando o mundo começou a voltar a ‘respirar normalmente’ a Europa sofreu, e vem sofrendo com a guerra entre Federação Russa e Ucrânia e, novamente, a empresa foi atingida diretamente através por seus fornecedores das matérias-primas, e na parte logística pelo aumento considerável nos combustíveis.

Entretanto, com todo esse cenário, a Panidor se destacou, e o que para muitos foi um período sombrio, para ela foi visto como uma oportunidade de negócio, e o diferencial para esse tempo foi a criação do departamento VI, sendo possível acompanhar a relação intrínseca entre a criação desse setor e a evolução da empresa. A estratégia adotada foi a de criar e estreitar a relação com seus clientes para mantê-los mesmo num momento desfavorável. Outro ponto importante é que se os telefones e as redes sociais se tornaram a única forma de contato, devido as restrições, sendo por isso esse departamento a chave para a ligação entre vendedor e comprador.

**Fatores Económicos:** Toda a instabilidade trouxe uma flutuação cambial, que prejudica todas as negociações, mudanças constantes na tributação de impostos, taxa cambial sofrendo inúmeras alterações. O comércio sofria com esfriamentos no seu modo tradicional e começou a despertar e intensificar um novo método, um novo mercado (mercado online). Esse período foi demarcado por muitas mudanças e muitas incertezas económicas.

**Fatores Sociais:** A Panidor sempre se focou em manter a tradição nos seus produtos. Portugal possui uma tradição muito forte com sua pastelaria, o pão a mesa durante as refeições é muito mais que apenas o alimento em si, é tradição cultural. Ao analisar esse fato, a estratégia foi agregar valor sentimental aos seus produtos e com a ajuda da tecnologia trazer a inovação através dos processos, mantendo o formato e o valor tradicional.

Outro ponto que foi explorado, e que poderia ter vindo a ser um problema mas se tornou uma vantagem, foi que ao perceber que o mercado estava a passar por mudanças devido

as restrições de locomoção, a empresa buscou investir no desenvolvimento de seus produtos ultracongelados, possibilitado que os seus consumidores tenham o pão quentinho e tradicional, desenvolvido com a receita de fermentação natural e pré-assado em forno a lenha, com a facilidade de compra e podendo ser finalizado para consumo no forno de casa.

Esses dois tópicos fizeram com que a Panidor ganhasse uma aceitação e uma visibilidade muito alargada em seu país, levando a alcançar o patamar de número um em panificação em todo Portugal. E, para o mercado exterior, esse foi um grande ponto positivo, pois é muito mais fácil explorar novos mercados quando se já é reconhecido como o melhor do seu local de origem. Contando também com a ascensão do país no comércio internacional, sendo reconhecido pela qualidade de seus produtos, ficou muito mais dinâmico, permitindo potencializar as oportunidades.

**Fatores Tecnológicos:** A Panidor sempre investiu para possuir equipamentos de última geração para as suas linhas de produção, automatizando processos, para sempre ter produtos inovadores e que acompanhe as mudanças do mercado. Além disso, investe no seu laboratório de pesquisa para garantir a qualidade de seus produtos. Registra-se como a maior do mundo em fabricação de pães com fermentação natural.

**Fatores Ambientais:** A empresa preocupa-se muito com qual futuro deixará para a nova geração, e por isso envolve-se com diversos projetos de sustentabilidade. O compromisso da organização é estar empenhada na melhoria contínua do desempenho ambiental da sua atividade e na prevenção dos impactos que ocasionam no meio ambiente, através da aplicação de práticas de gestão ambiental eficazes. Algumas de suas práticas são: (1) grande parte dos produtos fora de formato são doados a instituições de carência social; (2) muitos produtos de teste de novas receitas, ou com validades curtas, são oferecidos aos seus colaboradores; (3) os restantes produtos são segregados e encaminhados para a alimentação animal.

Possui uma política de separação de seus resíduos, descartando de forma responsável; investem cada vez mais para usarem nas suas receitas matérias-primas naturais e buscam reduzir os números de ingredientes utilizados. Conseguiu a marca de 5,5% de diminuição de emissões de dióxido de carbono, nas suas frotas de distribuição, além de optar e disponibilizar carros elétricos para sua frota de ligeiros.

Essas medidas são vistas com bons olhos pelos seus clientes, sejam internacionais ou nacionais, pelos governos mundiais de forma geral e de seus colaboradores.

**Fatores legais:** Portugal possui normatizações para o ramo alimentar de alta complexidade e uma rígida vigilância – o que fez com que a empresa se desenvolvesse e estivesse pronta para encarar novos desafios enfrentando as leis dos outros países para qual se destinava.

A Panidor coleciona títulos de certificação ao longo de sua história. Em 2013 obtiveram a certificação do ISO 9001 (gestão de qualidade). Possui a Certificação do IFS Food – a mais exigente do mundo no que toca ao setor agroalimentar. Em 2022, a Panidor renovou essa certificação pela 7ª vez consecutiva. Possui o HALAL<sup>2</sup>, um termo islâmico que se refere a todo o tipo de alimento cujo consumo é permitido pela religião Muçulmana. O Instituto Halal Português certificou mais de 80 referências da Panidor, o que permite oferecer os produtos aos seus clientes com a garantia de segurança e qualidade do ponto de vista religioso e alimentar. A gama de produtos sem glúten é certificada pela Associação Portuguesa de Celíacos (APC).

Com todas essas certificações reconhecidas mundialmente, a empresa não enfrentou problemas ao exportar os seus produtos para os quatro cantos do planeta.

De forma geral e sucinta, a análise PESTEL permite-nos identificar os pontos fortes da empresa: (1) a busca por um relacionamento personalizado, identificando necessidades, desejos e problemas de seus clientes; (2) exploração de pontos de desvantagens com estratégias que possibilitaram além de contornar o problema, transformá-los em vantagens; (3) alto investimento na inovação desenvolvimento de produtos e processos; (4) apoio governamental para expansão; (5) preocupação com a sustentabilidade; (6) certificações de qualidade.

Permite-nos, ainda, identificar os problemas: (1) Covid-19; (2) Guerra; (3) Flutuação cambial; (4) Instabilidade econômica; (5) Instabilidade Política.

Sendo assim, o processo de internacionalização segue buscando atingir os seus objetivos e alargar cada vez mais os seus mercados, não só se fixando nos países já conquistados, mas também buscando cada vez mais novos mercados.

---

<sup>2</sup> Em idioma árabe significa permitido, autorizado, lícito, legal, dentro da lei, ou seja, está de acordo com as regras estabelecidas pela Lei Islâmica (Shariah) que rege os costumes e à vida diária dos muçulmanos.

Conclui-se que a Panidor tem como objetivo estratégico no projeto de internacionalização, apostar na diversificação e inovação dos produtos, a empresa iniciou seu projeto de exportação no ano de 2000 e atualmente, os seus produtos encontram-se em países diversos como: Espanha, Brasil, Alemanha, Angola, França, Reino Unido e Chile.

---

Entretanto, o seu foco é continuar buscando um crescimento sustentável e de intensidade na exportação, tendo como objetivo conseguir adentrar em novos mercados, que nesse momento tem em foco os Emiratos Árabes Unidos, a Suécia, a Finlândia e a China.

Todo esse projeto foi o desenrolar de uma longa história, de um trabalho árduo e persistente para se conseguir a consolidação do mercado nacional; o bom trabalho desempenhado pela equipa de vendas, fez com que a marca Panidor hoje se tornasse o sucesso que é reconhecido e espelhado nos retornos financeiros crescentes.

### **3.4 Estratégias de internacionalização**

Cada organização tem uma forma característica que a distingue das demais e essa característica é determinante no momento de definir as estratégias de internacionalização. O que também irá determinar o melhor caminho a seguir é o posicionamento da empresa. Características e posicionamento definem, conjuntamente, o momento em que a empresa está expondo as capacidades do seu percurso (Souza, 2015).

Leite e Moraes (2014) descrevem que uma empresa internacional tem como base o mercado doméstico, onde destaca as competências-chave e todo conhecimento adquirido no seu país de origem e adapta para os novos mercados, traçando assim estratégias voltadas para o mercado alvo, porém com a consistência da experiência que teve no mercado interno.

Dias (2007) afirma que a empresa internacional apresenta uma orientação etnocêntrica, que consiste em orientar a busca por clientes, a análise de concorrentes, e definir as suas práticas com base no mercado doméstico; ou seja, tem a percepção do mercado externo como uma extensão do seu mercado doméstico.

Já uma empresa multinacional é caracterizada por Souza (2015), como uma empresa policêntrica, que vê o mercado global como uma junção de mercados nacionais, sendo assim orienta-se de forma a atender as necessidades e oportunidades específicas de cada país. O que possibilita essa vertente é que uma característica das empresas multinacionais é a autossuficiência de cada unidade externa, constitui uma organização descentralizada.

Outro tipo de empresa é a global, que ao contrário da multinacional, possui uma veia centralizada, na qual a empresa matriz distribui e fornece os suprimentos para os demais polós, assim também como as estratégias e decisões administrativas são replicadas a partir da ‘empresa mãe’ (Souza, 2015).

De acordo com Delgado (2010) e Madeira (2015), pode-se dizer que as empresas multinacionais e globais adotam estratégias de forma a focar e evidenciar o fator económico; no entanto, empresas internacionais partem mais de uma visão experiencial, ou seja, buscam aplicar estratégias adaptados do mercado doméstico para o mercado externo, traçando sempre fases graduais.

Assim, segundo os autores referenciados aqui, podemos classificar a Panidor como uma empresa internacional – pode-se evidenciar com base nas suas estratégias de internacionalização, que são baseadas na adaptação do sucesso que vem obtendo no seu mercado interno. Outra questão importante é a forma em que a Panidor surgiu como empresa, o que também é considerado um ponto muito relevante para se analisar o posicionamento da organização.

#### **3.4.1 Estratégias internacionais da Panidor**

A Panidor surgiu como uma empresa familiar. Seu fundador foi Pedro Mendes, que vem de uma linhagem de padeiros, viu naquele produto (o pão) uma possibilidade de um grande negócio – o que pode ser enquadrado com o autor Ruzzier et al. (2007) que relata a importância da visão empreendedora para o sucesso empresarial e relacionando com o que McDougall, Shane e Oviatt (1994) levantam nos seus estudos, ao afirmarem que o fator o empreendedor, quando voltado para o mercado internacional, agrega valor ao processo o que pode vir a ser um facilitador.

A Panidor é considerada hoje como a maior panificadora de Portugal, e seus produtos são distinguidos pela sua qualidade e os seus clientes são fidelizados por meio de um

relacionamento personalizado. Essas são as características que identificam a empresa no seu país de origem.

Com sede em Leira, conta também com um armazém de distribuição na região do Algarve e um centro de distribuição na região do Porto, fazendo com que seu produto tenha um alcance em todas as regiões do país. Uma empresa que começou com uma estrutura familiar e que hoje está presente nos 5 continentes do mundo.

Entretanto, seu primeiro contato com o mercado internacional, aconteceu no 2000, com sua primeira exportação para o Reino Unido. A partir de então o processo de internacionalização apresentou um grande dinamismo, fazendo com que o mercado internacional representasse 45% de seu facturamento em 2022.

### **3.4.2 Fases de internacionalização da Panidor**

**1ª Fase:** (Exportação direta ocasional), sendo o primeiro passo para a internacionalização dado em 2000, com a primeira venda exterior de pasteis de nata que foram destinados ao Reino Unido. Foi uma venda ocasional, pontual e que se destinava a um cliente determinado. A partir desse momento, a empresa buscou se fixar no mercado e ampliar seu volume de produção para atender agora o que passava a ser dois mercados, o português e o internacional.

**2ª Fase:** (exportação direta não ocasional) a Panidor passou de uma exportação esporádica e ocasional, para uma exportação fixa. Após sua primeira exportação provinda de um pedido do cliente, a empresa passou a estudar os mercados externos (dentro de seu bloco económico União Europeia) e a buscar novos clientes internacionais. O que ocasionou na adesão dos primeiros clientes além-fronteira, gerando assim um fluxo fixo de exportações. Além de ampliar as suas vendas no Reino Unido, a empresa passou a exportar também para Espanha, principalmente para as zonas transfronteiriças (PortugalEspanha)

**3ª Fase:** Em meados de 2010, a empresa busca uma interação com o mercado brasileiro, derivado da proximidade emocional e estabelece as primeiras interações internacionais fora do seu bloco econômico. Estabelece algumas relações comerciais pontuais e esporádicas.

**4ª Fase:** Em 2014, surge uma oportunidade de negócio com a aquisição de uma panificadora no Brasil – é nesse momento que surge a PaniBrasil, uma filial da Panidor

em mercados brasileiros. Para estabelecer a nova panificadora, alguns dos funcionários chave da Panidor foram enviados para o Brasil para acompanhar o processo e desenvolvimento da empresa, tanto no quesito administrativo, quanto no quesito de desenvolvimento de produção/produtos. Muitos dos produtos tiveram que ser adaptados ao novo mercado, outros foram desenvolvidos atendendo as tendências locais e, por isso, nunca chegaram a vir para Portugal e outros que são comercializados em terras lusitanas, não fazendo parte do portfolio da PaniBrasil.

**5ª Fase:** Na busca por deixar de expandir de forma experimental e consolidar de fato a marca Panidor no mundo, em 2016 a empresa buscou consultorias internacionais e investiu em viagens de prospeção de novos mercados e de promoção/divulgação de seus produtos.

**6ª Fase:** Nos anos de 2016; 2017 e 2018 a empresa voltou os seus esforços para as participações em feiras internacionais, marcando presença em feiras renomadas como: Alimentaria Barcelona; America's food and Beverage; Sial Canadá;

**7ª Fase:** Nessa última etapa, a Panidor tem sido desafiada a consolidar os mercados em que hoje, já estabelece a relação comercial e expandir para novos mercados ainda não alcançados. O foco do departamento internacional da empresa atualmente é o mercado americano, com ênfase nos Estados Unidos e Canadá.

Nessa fase, a Panidor foi comprada pelo grupo francês Le Duff. O grupo que era por sua vez era um dos clientes da empresa fez a proposta de aquisição e depois de um longo período de negociações, a Panidor passa então em 2022 a se tornar membro do grupo Le Duff. Tal decisão foi justificada pelo grupo francês, devido a um atraso na construção de uma unidade em França, o que ocasionou uma necessidade de buscar alternativas para suprir a procura de produção para os seus clientes.

Atualmente, o grupo conta com uma carteira composta por 50 mil clientes espalhados por todo mundo, o que evidencia a necessidade de produção.

A escolha pela aquisição da Panicongelados, é explicado por alguns motivos, segundo Louis Le Duff, atual fundador e Chief Executive Officer (CEO) do grupo. Segundo ele, a urgência na resposta a procura de produção fez com que a empresa decidisse pela aquisição, para fazer frente aos seus concorrentes no mercado e conseguir atender os seus clientes. E a escolha da Paniconcelados se deveu ao facto de ser um ponto estratégico

para o grupo na escoação de produtos para o sul da Europa, e para a região mediterrânica, bem como para a África e América do Sul, diretamente a partir do Porto de Lisboa, explica o CEO.

Além disso, a panificadora portuguesa segue a mesma linha de clientes e possui estratégias semelhantes a do Grupo Le Duff, com a visão focada em Supermercados, hotéis e restaurantes, ponto em comum entre as duas empresas.

Atualmente, a Panidor está presente nos seguintes mercados: (1) Europa: Portugal; Espanha; França; Reino Unido; Itália; Luxemburgo; Bélgica; Holanda; Alemanha; Polónia; Lituânia; Dinamarca; Suíça; (2) América: Estados Unidos; Canada; Porto Rico; República Dominicana; Colômbia; Panamá; Chile; Brasil; (3) Africa: Angola, Cabo Verde, Marrocos; São Tomé e Príncipe; (4) Ásia: Malásia; Hong Kong; Dubai; Arábia Saudita; Coreia do Sul; (5) Austrália.

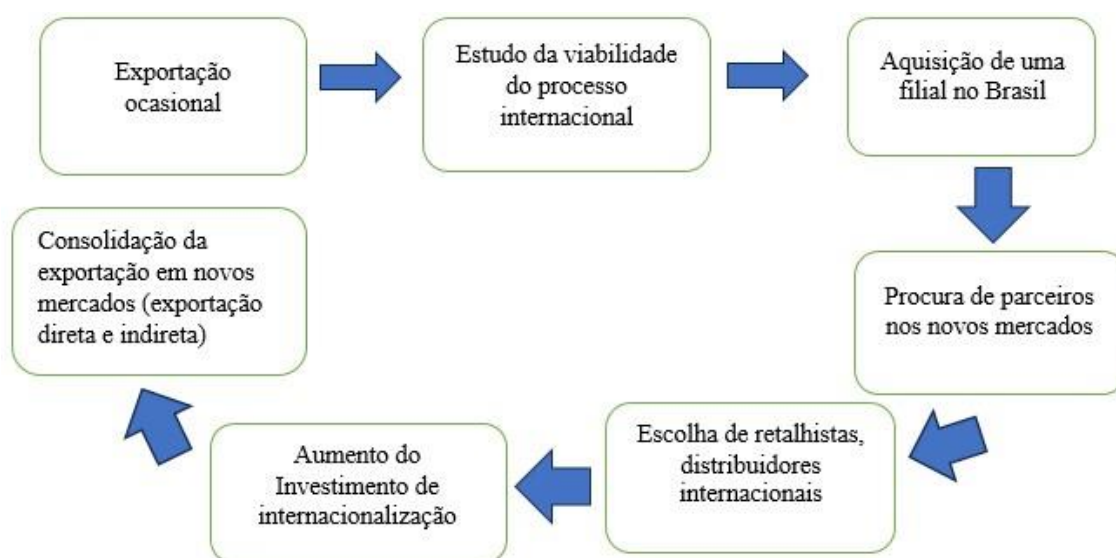


Figura 7 – Processo de internacionalização Panidor segundo os entrevistados

Fonte: Autora (2023)

### 3.4.3 Estratégias Utilizadas em cada Fase da Internacionalização e suas respectivas teorias correspondentes

Em cada fase de internacionalização a estratégia foi focada para alcançar o objetivo pretendido no momento, sendo de modo que nesse capítulo, cada fase será relacionada com uma teoria de suporte correspondente.

Ao identificar que se trata de uma empresa internacional, o que significa que sua visão estará voltada para expansão de forma adaptativa; ou seja, focada em enquadrar as estratégias do mercado interno para a sua expansão internacional, segundo Ribeiro (2022). A teoria que se encaixa com essa visão é a de Uppsala, que apresenta o formato de internacionalização através da forma gradual, levando em consideração fatores da distância psíquica. A partir de então, pode-se estabelecer uma linha de ações que a Panidor buscou estabelecer, de forma gradual, experimental e empreendedora.

A primeira fase deste desenvolvimento processual, caracterizada pela exportação para o Reino Unido, se relaciona com a primeira etapa descrito por Vahlne e Wiedersheim (1973), que é a inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta). O maior obstáculo enfrentado nesse período, é a ausência de conhecimento tanto no mercado como no processo. A vantagem obtida com essa venda, apesar de ser ocasional, é a experiência gerada pela relação comercial, o que traz o conhecimento necessário para a empresa.

Na segunda fase, após uma análise da viabilidade do processo, a empresa passou a buscar um maior conhecimento sobre os mercados e a determinar as suas diretrizes para investir nessa nova oportunidade que surgiu. Seguindo Uppsala, a segunda etapa do processo associa-se à exportação através de agentes (exportação indirecta). A Panidor buscou clientes já estabelecidos no mercado onde ela gostaria de introduzir sua marca para que eles pudessem revender seus produtos, buscando assim minimizar os riscos e facilitar a inserção de mercado.

Na terceira fase, nota-se o efeito do conceito de distancia-psíquica desenvolvida na teoria comportamental, no qual a organização buscou um mercado que apesar da distância física, em se tratando de dois continentes distintos, são países irmãos, em que Portugal colonizou o Brasil e desde então a relação bilateral entre os países é desenvolvida até os dias atuais. Por assim sendo, pela facilidade da linguística, cultural e governamental, no que diz respeito a trocas cambiais e legislação aduaneira, foi um mercado trabalhado pela Panidor.

A quarta fase, envolve o estabelecimento de subsidiárias de produção local, consoante as experiências já vivenciadas, as relações preestabelecidas, a panificadora portuguesa entendeu que era viável aproveitar a oportunidade. Esta fase faz a junção de dois fatores, o olhar empreendedor do fundador da empresa e as etapas prévias vivenciadas,

ocasionando com que tal investimento direto estrangeiro tivesse o teor de risco decrescido consideravelmente. Tendo em conta para tal análise, o que McDougall, Shane e Oviatt (1994) falam sobre empreendedorismo internacional e a considerada última etapa de Uppsala. Nessa fase, o forte sentido inovador fez valer para a adaptação de todo o portfólio para que a PaniBrasil obtivesse sucesso. O estudo do mercado, dos produtos e dos clientes foi fulcral para o desenvolvimento economicamente sustentável.

A quinta fase pode-se constatar o que Whitelock (2002) e Borini et al (2006) defendem como prisma da internacionalização, o que quer dizer que alguns conceitos primordiais de correntes teóricas distintas se convertem de forma a explicar parte do mesmo processo de internacionalização. A partir da quinta fase, o que se vê através das estratégias adotadas é uma vertente voltada mais para o fator económico.

No seguimento da quinta fase, a Panidor passa a buscar cada vez mais o conhecimento para tornar a internacionalização menos experimental, mas concisa, para que os riscos com os maiores investimentos sejam minimizados o máximo possível.

O que marca essa transição é a intensa busca por mercados cada vez mais distintos do seu mercado doméstico e a forma na qual buscam determina a entrada nos possíveis países.

O processo de internacionalização da Panidor passa agora a ter mais vertentes da teoria económica, denominadamente como o paradigma eclético desenvolvido por Dunning, em que a análise dos novos mercados se tornam mais robustas e visam identificar o que ele descreve como OLI.

A estratégia da nessa fase é determinar a vantagem específica de empresa (Ownership) que no caso específico é o investimento no fator tecnológico da Panidor. Como possui uma tecnologia única na fermentação do pão que faz com que seja a maior linha de automação do mundo no forno de pedra, isso faz com que a empresa garanta a tradicionalidade de seus produtos, consiga manter a produção capaz de suprir todos os seus mercados e garanta qualidade com inovação.

O fato é que Portugal é um país bem relacionado com todos os mercados, possui acordos bilaterais com diversos países, além do bloco europeu, o euro (moeda vigente no país) é uma moeda forte na bolsa de valor internacional; Portugal está localizado na Europa a região que se encontra os maiores fornecedores da empresa – fatos que agregam uma vantagem competitiva a empresa.

A vantagem de internacionalização é o aumento do fluxo do volume de negócio, que a empresa espera que cresça aproximadamente 6 milhões e sendo 45% desse crescimento provindo do mercado internacional.

A sexta fase pode-se identificar a estratégia utilizada com a Teoria das Redes, defendida por Cunningham (1985), em que estabelece a importância dos relacionamentos no processo internacional, a relevância do network para a facilitação de entradas em novos mercados, seja pela relação comercial (cliente-fornecedor), seja na relação de troca de experiências e a possibilidade de adquirir conhecimento, entre outros diversos motivos. Ao determinar como estratégia a comparência nas feiras, a busca por viagens de prospecção ou de promoção/divulgação de seus produtos é visando estabelecer esse tipo de relação, estabelecer network visando possíveis aliados comerciais. Assim, a Panidor optou por buscar retalhistas e supermercados (ou superfícies de venda de produtos alimentícios) que operam nos locais pretendidos, para estabelecer parcerias, sendo o agente de exportação.

E por fim a última fase, a Panidor busca consolidar a sua marca no mercado externo, busca expandir cada vez mais para novos mercados. Nessa fase subentende-se que o processo de internacionalização muda de âmbito, no qual o foco deixa de ser a forma como alcançar novos mercado, as questões deixam de ser no processo e passam para a fase de maturação, ou seja, em como manter e buscar a consolidação.

Nesse ponto é fulcral o que Abdelghny (2005) diz sobre a teoria do risco, sendo ele sistemático ou não sistemático. Em que nesse caso, o risco sistemático é fazer com que todo investimento aplicado no processo de internacionalização, traga o retorno desejado, fazendo com que a empresa tenha um desenvolvimento sustentável economicamente. E o risco não sistemático refere-se à importância do portfolio suficiente organizacional, para possibilitar a consolidação pretendida de sua marca e com isso alcançando a expansão que foi o objetivo propulsor de toda a cadeia de decisões que fazem parte do processo de internacionalização.

A aquisição da Panicongelados pelo grupo Le Duff, dá-se, pois, a empresa portuguesa está bem posicionada no mercado doméstico, assim como no mercado internacional – pelo fato da Panidor estar em um ponto geográfico favorável para o grupo. Além disso tanto a empresa portuguesa como o grupo francês têm o mesmo público-alvo (hotéis,

restaurantes e plataformas de venda de produtos alimentícios- supermercado, mercados ou afins).

Também estabelecendo uma relação com os estudos correlatos, trazidos anteriormente, Pode-se estacar Pereira (2017) que aborda o tema sobre o desenvolvimento de um instrumento de avaliação da internacionalização do setor agroalimentar, como um estudo que corrobora com o estudo de caso aqui apresentado, visto que acontece exatamente o descrito, inicia seu processo de internacionalização pela exportação e se destaca nos mercados internacionais através de seus certificados de qualidade advindos da adaptação das exigências internas da Europa.

Assim como também, o estudo de Almeida (2016) que também corrobora com esta dissertação e seu relato de caso trazido, entretanto evidenciando a versão oposta daquilo que o estudo consoante a Panidor apresenta, podendo evidenciar o contraponto entre o processo de internacionalização de uma empresa consolidada no mercado doméstico entre uma não consolidada.

E por fim, o estudo de Carvalho (2010) que analisa a forma internacionalização através das estratégias da Panike, como um estudo de caso, o que pode-se evidenciar é que o ponto em comum entre as empresas, Panidor e Panike, se dá no canal de distribuição (Canal HORECA); e a similaridade entre os produtos. O ponto de diferença é que a Panidor possui uma gama de produtos inovadores maior, possibilitando atender a mais mercados; possui uma estrutura física da fábrica consoante a área e ao maquinário mais vasto; e um investimento de tecnologia mais robusto. E esses pontos fazem com que a Panidor se destaque mais e se sobressaia em seu processo, além do fato de ter começado a se internacionalizar primeiro.

#### **3.4.4 Aplicabilidade teórica no Caso**

Cada uma das fases em que a Panicongelados passou no seu processo de internacionalização, podem ser enquadradas pelas teorias apresentadas nesta dissertação. Apresenta-se aqui, a aplicabilidade de cada teoria, visto que cada fase desencadeou uma estratégia que teve como base um corpo teórico.

**1ª Fase:** Como se tratou de um ato isolado, proveniente do cliente coube a empresa elaborar um gerenciamento de produção para atender àquela procura, foi preciso uma adaptação consoante a embalagem e rotulagem do produto comercializado (o Pastel de

Nata); foi estabelecido a forma contratual entre cliente e empresa, sendo assim que a primeira exportação saiu da empresa, rumo ao Reino Unido.

**2ª Fase:** A Panidor desenvolveu um country notebook, que significa estudo de mercado e catalogação de dados internacionais, estabelecendo assim possíveis parceiros e cliente comerciais; determinou os mercados de interesse para expansão e estabeleceu os primeiros clientes internacionais.

**3ª Fase:** Devido a relações pessoais e pela afetividade do fundador e CEO da empresa, o mercado brasileiro passou a ser alvo de estudos e interação por parte da Panicongelados, além do fato de a relação Portugal e Brasil política e econômica serem favoráveis para esse investimento. Assim, buscou-se os primeiros parceiros. Um ponto que chamou a atenção para o setor administrativo foi a extensão territorial do Brasil, sendo este um mercado muito promissor, além da semelhança cultural com o país-irmão. Foram feitas algumas viagens ao Brasil na época, em que alguns possíveis clientes foram visitados.

**4ª Fase:** A aquisição de uma fábrica no Brasil ocasionou através de uma oportunidade que surgiu no mercado, e já havendo o interesse no país, tendo a interseção preestabelecida, a diretoria tomou a decisão de que seria um investimento direto estrangeiro viável e oportuno para o momento.

**5ª Fase:** Nessa etapa do processo, a visão sobre a internacionalização passou a ser interpretada de uma forma alargada, gerando assim um maior investimento e envolvimento por parte da organização. Nesse período, a parte internacional passou a ter um departamento responsável. Foi consolidado um plano estratégico a curto, médio e longo prazo. A equipe responsável pelo departamento internacional estabeleceu o objetivo central, que nessa fase era de consolidação de posição no mercado, a partir disto determinaram:

- 43 viagens; 18 a mercados comunitários nomeadamente Alemanha, Países Baixos, Espanha, Polónia, França, Reino Unido, Luxemburgo e Bélgica e 25 a mercados terceiros nomeadamente S. Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Moçambique, China, Colômbia, Estados Unidos, Canadá, República Dominicana, México;
- Estabeleceu a participação em 12 feiras internacionais sendo algumas delas no continente europeu e outras no Brasil, Estados Unidos e Canada;

- Buscou o auxílio de consultorias de mercado estrangeiro visando principalmente (Colômbia; Espanha; México; Reino Unido;).

**6ª Fase:** As ações estratégicas foram desenvolvidas com a participação em eventos internacionais (feira do setor alimentar); realização de diversas ações de prospecção junto de potenciais clientes; com a realização de ações estratégicas de prova dos seus produtos ultracongelados sendo de padaria e pastelaria; investimento em ferramentas de marketing digital. Nesse âmbito criou-se o App Panidor e de um marketplace – investimento em campanhas online a nível global. A empresa também contou com o reforço da equipe das áreas comercial e marketing, com a contratação de recursos humanos estratégicos para auxiliar na alavancagem do projeto.

**7ª fase:** foi a de maior notoriedade a nível económico em se tratando de retorno financeiro e de visibilidade no mercado. A grande questão nessa fase foi que, juntamente com o processo interno da empresa (o da internacionalização), Portugal ganhava cada vez mais notoriedade a nível global, tendo a imagem do produto português incluindo com qualidade. Nesse momento, a estratégia da empresa foi transformar seu produto ‘carro-chefe’, o pastel de nata, em um produto *premium*. E ao classificar seu produto nessa categoria, o pastel de nata deixou de ser visto como um produto de nicho, para um produto étnico. Ou seja, ele deixou de ser um produto consumido pelos portugueses imigrantes de outros países apenas e passou a ser desejado por todo mundo como uma sobremesa tipicamente portuguesa. E o resultado dessa ação é que 30% de sua produção hoje é para o mercado externo – o que a nível de facturamento significa um crescimento de 28% que representa um fechamento de 45 milhões de euros no ano de 2021.

Conclui-se através das análises dos dados apresentados, que a Panidor é uma empresa internacional, que o seu processo de expansão pode ser entendido através do conceito holístico da teoria de Uppsala até dada altura e que após uma maturação do processo, travestiu para uma conceção no âmbito da teoria económica. Vários fatores fizeram com a empresa alcançasse o sucesso na implementação da internacionalização e um desses pontos, é dado ao fato do CEO da empresa ser um grande empreendedor, o que agrega valor e facilita no processo tão amplo e complexo como a internacionalização.

### **3.5 Relação entre a fase da internacionalização e o desenvolvimento do mercado doméstico**

Como já afirmado, a consolidação do mercado doméstico é a precursora para um desenvolvimento fluído, com menos riscos, dinâmico e com mais vantagens para o processo de internacionalização (Leite; Moraes, 2014).

Diversos autores ressaltam tal fato, Freire (1997) afirma que as competências desenvolvidas e vantagens competitivas adquiridas pela empresa no seu mercado doméstico deverão ser estendidas para outros países, bem como as suas estratégias. Assim como Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) desenvolve na Teoria de Uppsala, que a internacionalização é feita de forma gradual e o ocasional no primeiro momento, levando em conta suas experiências. Assim como Civiello (2017) e Floris e Calegário (2019) que também afirmam que a vantagem competitiva para se inserir no mercado externo advém da capacidade da organização em concorrer no seu mercado interno.

Com base em todos esses autores, pode-se verificar a pertinência em procurar estabelecer similaridades no desenvolvimento da empresa tanto no contexto nacional quanto no contexto internacional. Sendo assim será estabelecida nesse capítulo um paralelo entre os dois mercados e possíveis coparticipações.

Nesse contexto, a Teoria da Vantagem Competitiva se aplicará no sentido de que toda a evolução da Panidor se baseia na inovação. A principal estratégia e fonte de investimento da empresa é setor de Desenvolvimento e Inovação.

Sendo assim, os pontos principais aqui apresentados serão, a ligação entre o desenvolvimento do mercado doméstico com o avanço da expansão para os novos mercados e a relação com a inovação no contexto da teoria da Vantagem Competitiva.

Quadro 5 – Internacionalização e Desenvolvimento no mercado doméstico

<b>Fase/Período</b>	<b>Mercado Internacional</b>	<b>Mercado Nacional</b>	<b>Relação</b>	<b>Ação correspondente</b>
1ª Fase	1ª Exportação para o Reino Unido	A marca Panidor tornava-se conhecida em Portugal	A marca por ser conhecida entre os terras lusitanas, despertou o interessa de um cliente de outro mercado	Gerir a produção para atender a encomenda sem desfasar a produção diária destinada aos clientes existente

2ª Fase	Busca por consistência no mercado externo através das exportações	Desenvolvimento de novos produtos e consolidação no mercado interno	A empresa busca se destacar no mercado interno, desenvolvendo novos produtos, gerando a consistência econômica para investimentos estrangeiros	Aquisição da primeira máquina de automação, buscando aumentar sua produtividade para suportar os dois mercados
3ª Fase	A empresa busca parcerias no Brasil	Desenvolvimento e inovação da linha de produção, o que possibilita manter a tradicionalidade e a qualidade, ganhando destaque mundial	Uma empresa portuguesa ganha notoriedade mundial por um investimento feito e desempenhado através do mercado interno	A empresa adquire mais uma linha de produção para a panificadores, e ganha o título de segunda maior linha no mundo automatizada com forno de pedra

4ª Fase	Compra de uma fábrica no Brasil	Foi feita uma análise de produtos e mercados que ocasionou no aprimoramento de alguns produtos existentes em portfolio e criação de novas referências, principalmente de padaria.	Uma vez que a empresa desenvolveu um estudo para aprimoramento do seu portfolio de produtos, os profissionais estavam capacitados para fazer a transição da marca do mercado português para o brasileiro, podendo assim alcançar as especificidades de cada mercado.	Criação e Desenvolvimento do departamento de inovação, investigação e desenvolvimento focado no estudo de produtos da empresa e investimento no laboratório próprio da fábrica;
5ª Fase	Busca de consultorias de mercados externos	Estruturação interna de alguns departamentos administrativos	Ao mesmo tempo que a empresa buscava conhecimento para sua expansão, ela buscava robustez da sua estrutura interna	Investimento em ações de divulgação e promoção de seus produtos a nível internacional e alinhamento e estruturação de seus pontos de armazéns e distribuição a nível nacional.

6ª Fase	Investimento em participação em feiras e viagens ao estrangeiro.	Desenvolvimento de seus produtos e de sua estrutura física, a Panidor ganha certificado RSPO como a maior panificadora do mundo a produzir pães de fermentação natural.	A Panicongelados pela sua estrutura física galgou a posição de maior panificadora mundial em sua cadeia, e foi reconhecida com certificados, por esse motivo a intensificação em participações em feiras internacionais	Participação Alimentaria Barcelona; America's food and Beverage e Sial Canada
Pandemia Covid-19	Nesse momento o mercado internacional ficou estagnado, enfrentando várias barreiras defino as	Nesse momento foi o grande salto para o mercado interno, a empresa passou por uma estruturação e criou o Departamento de Vendas Internas, o que assegurou a	Nesse momento a marca passa a ganhar peso no mercado interno, a ser reconhecida no país, a alcançar um maior número de consumidores o que	Estruturação do modo de vendas da empresa, criação de novo canal para contacto com o cliente, determinação de publico algo, reestruturação da distribuição,
	restrições vivenciadas	situação económica da empresa em superavit e além de manter, fez com que o volume de negócio crescesse exponencialmente	posteriormente funcionará como alicerce para o mercado externo.	criação de ferramentas estratégicas voltadas para vendas. consolidação da marca que passa a ser vista como o produto feito para a mesa do português.

7ª Fase	A Panidor busca estabilidade e consolidação do mercado externo	Manteve o foco nas vendas, aprimorando algumas ferramentas estratégicas utilizadas, denominadamente os ERP's desenvolvidos pelo departamento	A Panidor replicou toda experiência, estudos e desenvolvimento dos três anos anteriores (período de covid-19) em que as vendas em seu país alcançaram o ápice vivido até o momento para seu mercado externo. Determinando os mesmos passos, canal de distribuição, ênfase no produto e marca, com as adaptações necessárias para alcançar as peculiaridades de cada novo país, para sua expansão.	A empresa determinou seu canal de distribuição internacional que seriam mercados, supermercados e retalhistas, a empresa redirecionou sua marca para seu produto fosse reconhecido como um produto étnico. Participou da maior feira de Dubai.
---------	--	--	---	--

Fonte: Autora (2023)

### **3.6 Relação da Inovação no processo de internacionalização através da Teoria de Competitividade**

Segundo Porter (1980), a inovação é a vantagem competitiva que distingue uma empresa perante o seu quadro de concorrentes. O autor defende que um dos pontos de sucesso de um país ou organização em determinada área é o seu nível de inovação, o que se destaca e por isso atingindo o sucesso.

O termo “inovação” foi definido como a implementação de algo novo ou a melhoria de algum serviço ou produto já existentes. Segundo Schumpeter (1928), a inovação pode ser classificada em cinco tipos: (1) novos produtos, (2) novos métodos de produção, (3) novas fontes de matéria-prima, (4) exploração de novos mercados e (5) novas formas de organizar as empresas.

Uma das maiores características da Panidor, que fez com ela alcançasse o sucesso, que pode ser comprovado através de seus dados económicos, seja no mercado nacional ou no mercado internacional foi o investimento assíduo na inovação – como já referido anteriormente a empresa dispõe de um departamento autónomo de Inovação Investigação e Desenvolvimento.

Seguindo as diretrizes de Schumpeter (1928) irão ser apresentados os 5 tipos de inovação desempenhado pela empresa:

**Novos Produtos:** A história da empresa foi marcada ao longo dos anos pela inovação de seus produtos, voltados cada vez mais para atender as necessidades de seus clientes e mercados, marcos que se descantam nesse ponto:

- Uma linha específica de produtos livre de glúten – Linha Gluten Free. A empresa adotou suas receitas mais tradicionais e criaram a partir delas produtos sem glúten, garantindo o mesmo sabor e qualidade de seus produtos tradicionais, voltados para um público que possua uma dieta restrita. Tal medida foi desenvolvida após a identificação do aumento da doença celíaca, que consiste na sensibilidade ao glúten. Esses produtos possuem o certificado APC;
- Cerca de 80 referências vendidas pela empresa sofreram algumas pequenas adaptações para atender ao mercado muçulmano, buscando respeitar suas tradições culturais no que tange ao setor alimentar, nesse sentido a empresa possui o certificado HALAL;
- A Panidor desenvolveu uma linha de produtos de fermentação natural, que mantem a tradicionalidade da fabricação do pão, mantendo o sabor do pão caseiro, mas com a capacidade de produção de larga escala. Com esse feito, ganhou o certificado da RSPO;
- Adaptação de produtos mediante o mercado fez com que a empresa desenvolvesse produtos tipicamente específicos para o Brasil, na sua filial PaniBrasil podendo-se destacar o pão de queijo, o folhado Romeo e Juliete e alguns produtos sazonais como panetone;
- Hoje a empresa conta com mais de 200 referencias de produtos.

**Novos Métodos de Produção:** A panificadora não investe apenas no fator humano e nas exigências dos produtos, também ao longo dos anos foi-se investindo na estrutura física da empresa sendo essas melhorias representadas por:

- Aumento do pavilhão e consoante mudança de espaço;
- Investimento na automação das linhas de produção;
- Aumento das linhas de produção;
- Investimentos de maquinarias específicas e com tecnologia de ponto;
- Abertura do laboratório equipado e capacitado para realização de todos os testes necessários;

**Novas Fontes de matérias-primas:** A matéria-prima é um bem muito minucioso, principalmente para o setor alimentício, devido a qualquer mudança de fornecedor ou de insumo, os produtos finais estarão sujeitos a alteração, seja do sabor, das dimensões do produto ou até mesmo na coloração.

E sabendo-se que o mercado é um ambiente instável e que a barganha por fornecedores, pode ser um fator crucial para uma organização, o investimento no seu laboratório próprio é uma mais-valia nesse sentido, visto que todos os testes de qualidade de matéria-prima são feitos na própria organização, gera um maior poder sobre a escolha de seus fornecedores.

Esse fator foi sentido principalmente no período mais acentuado da guerra entre a Ucrânia e a Russa onde houve uma forte pressão sobre o abastecimento das matérias-primas, fazendo com que novos fornecedores fossem introduzidos na empresa.

**Exploração de novos mercados:** A exploração de novos mercados é a base desta dissertação, sendo evidenciadas ao longo do documento as questões relacionadas com a expansão para novos mercados – seja no nível nacional ou internacional expandir sempre foi o foco da Panidor.

**Novas formas de organização da empresa:** Nesse sentido, pode-se associar principalmente a 6ª e 7ª fases mencionadas no tópico anterior, no qual a Panicongelados passou por uma reestruturação interna, que durou aproximadamente de 2 a 3 anos, em que o departamento de venda interno foi o foco da mudança. A reestruturação foi necessária decorrente dos novos desafios colocados pela instabilidade económica

decorrente da situação pandémica e da própria guerra em território europeu, tendo repercussão na área industrial, comercial e do trabalho.

A reestruturação foi acompanhada por uma série de ações elaboradas pela empresa, como por exemplo a contratação de recurso humano estratégico para a empresa, a criação de novas plataformas de interação com seus consumidores e a modificação do seu plano de negócios (redefinição do público-alvo, canal de distribuição e contacto com o cliente).

Pode-se então constatar através dos dados apresentados, que a inovação esteve presente em todos os momentos dos processos da empresa, seja a nível mundial seja a nível local, assegurando assim o que Porter (1980) defende: a inovação como um diferencia competitivo.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO**

---

A presente dissertação pretendeu analisar o processo de internacionalização de uma empresa, quanto à sua estrutura, ao seu desenvolvimento, às principais vantagens e pontos críticos, evidenciando a importância da consistência e da sua consolidação no seu mercado interno (mercado de origem), para que a internacionalização possa ser atingida com sucesso.

Constatou-se que o sucesso e a eficácia de uma empresa dependem, fundamentalmente, da sua capacidade de definição estratégica, sendo a sua formulação e fundamentação dividida por vários níveis.

A estratégia pode ser identificada tendo como início a visão comercial, sendo primeiro determinados os produtos a vender para determinados segmentos de mercado, seguido do fortalecimento da marca, passando a uma busca pela fidelização e interligação com os clientes. O acompanhamento dinâmico das necessidades surgidas no nicho de atuação da empresa e das novas iniciativas da concorrência, objetiva o lançamento de novos produtos ou a entrada em novos mercados como resposta à pressão externa. E todo esse sistema resulta em um permanente reforço da adequação estratégica da organização.

Para tal análise, foi preciso estabelecer um referencial teórico, identificando os principais autores e estabelecendo teorias que interpretam o fenómeno da internacionalização, estabelecendo métricas para o desenvolvimento. A dissertação se fundamentou na: Teoria Clássica de Uppsala; Teoria Eclética de OLI; Teoria da vantagem competitiva; Teoria das Redes – interpretando cada ponto das fases internacionais através das ferramentas estratégicas: 5 Forças de Porter, Análise PEST/PESTEL e Análise SWOT.

Foi de extrema importância compreender o mercado na qual a empresa escolhida como foco do estudo estava inserida (ou seja, o mercado alimentar), para que se fosse feito o estudo de mercado, análise de clientes e identificação dos concorrentes, dentro do contexto no qual estavam enquadrados.

Concluiu-se que a internacionalização de uma instituição é complexa, orgânica e iterativa; ou seja, requer um envolvimento de vários departamentos da empresa. Ainda, que o sistema de tomada de decisão envolve muito risco, por tal motivo é preciso um estudo amplo de várias áreas, que precisam estar alinhadas para um posicionamento mais assertivo. E que cada etapa do processo vai sendo desenhada consoante a relação e a resposta do obtida pelo mercado.

Assim, com o estudo do processo internacional da Panidor, identificou-se a importância da consolidação do mercado interno para um processo internacional com menor risco, maior possibilidade de investimento e facilidade na definição das estratégias. A empresa buscou na expansão para novos países um diferencial competitivo, e passou por todas as fases do processo, sendo hoje considerada a maior panificadora de Portugal e que está presente em 4 dos 5 continentes mundiais, sendo por filiais, por vendas diretas ou por exportações indiretas.

Pode-se concluir que a Panidor pode tornar-se uma empresa internacional de sucesso, com as estratégias apresentadas ao longo deste estudo de caso, onde a abordagem dos diferentes mercados deverá obedecer a um rigor criterioso do equilíbrio dos seus recursos e esforços. A empresa conta com investimentos e dedicação à inovação, que se tornou seu diferencial, possibilitando a inserção de novos produtos para atender a uma diversificação de mercados e segmentos. A força da sua marca foi construída através da associação da mesma ao quesito qualidade, o que tem conquistado clientes pelo mundo.

A escolha da metodologia de análise qualitativa, com o objetivo exploratório-descritivo foi fundamental para que fosse possível atingir a eficácia no cumprimento dos objetivos específicos estabelecidos nessa dissertação. A técnica utilizada para análise dos dados, foi a triangulação entre a pesquisa teoria, a pesquisa empírica e a relação existente entre os estudos já estabelecidos sobre o tema.

Apesar desta investigação ter alcançado os objetivos ao que se propôs, o facto de o estudo ter sido estabelecido levando em conta apenas um cenário, o da empresa em questão, a Panicongelados, faz com que esse se torne um fator limitante para essa dissertação.

Entretanto, espera-se com este trabalho, apesar de sua limitação, que esse estudo possa contribuir tanto para o campo académico como para o campo profissional, uma vez que se trata da análise e descrição de processo de internacionalização de sucesso de uma empresa portuguesa e tendo em conta a crescente tendência para o investimento internacional das empresas nos dias de hoje.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Abdelghany, K. E. (2005). Disclosure of market risk or accounting measures of risk: an empirical study. *Managerial Auditing Journal* (20)8: 867-875.

- Almeida, S. R. C. (2016). *Análise de Mercados Internacionais: um Caso do Setor da Panificação*. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra. Recuperado de: [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/32476/1/Relat%c3%b3rio\\_Susana%20Almeida.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/32476/1/Relat%c3%b3rio_Susana%20Almeida.pdf). Acesso em: 29 set. 2023.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies* (24)2: 209-231.
- Andersen, O; Buvik, (2002). A Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review* (11)1: 347-363.
- Bakhtin, M. (2003). *Estética da criação verbal*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Bjorkman, I.; Forsgren, M. (2000) Nordic international business research: a review of its development. *Internatio-Internatio-International Studies of Management and Organization* (30)1: 6-25.
- Borini, F, M.; Ribeiro, F. C. F.; Coelho, Fernanda, P.; Proença, Eduardo, R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal* (5)3: 42-55.
- BpStat Banco de Portugal Eurosistema. (2023) *Análise setorial das indústrias agroalimentares*. Recuperado de: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1163>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Brito, M. C. (1993). *Estratégia de Internacionalização e cooperação empresarial*. Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Brito, C.; Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Buckley, P. (1988). The limits of explanation: testing the internalisation theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies* (19)2: 181-193.
- Buckley, P.; Casson, M. (1988a). Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies* (29)3: 539-561.
- Buckley, P.; Casson, M. (1988b). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies* (29)1: 21-44.
- Buckley, P.; Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* (40)9: 1563-1580.
- Carvalho, D. *Estratégias de Globalização para as Empresas Portuguesas: O Caso Panike*. (2010). Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) –

Faculdade de Economia Universidade do Porto. Porto. Recuperado de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26913/2/Estratgias%20de%20Globalizao%20para%20as%20Empresas%20PortuguesasO%20Caso%20Panike%20%20Diogo%20Carvalho%20%202010.pdf>. Acesso em: 29 set. 2023.

- Cateora, P. R.; Graham, J. L. (1996), *International Marketing*. New York: McGraw–Hill.
- Coelho, H. G. A.; Dominguez, L. (2016). *Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL*. Universidade Porto.
- Coviello, N.; Kano, L.; Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies* (48)9: 1151-1164, 2017.
- Cunningham, M. T. (1985). Interaction and networks – a review of the evolution and development of the IMP Group’s research activities from 1976-1985. *Open International IMP Research Seminar*, Uppsala, Sweden.
- Delgado, D. F. (2010) *Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços*. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto. Recuperado de: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/71389/1/000145326.pdf>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Dias, M. C. C. F. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing) – Porto.
- Dimitratos, P.; Plakoyiannaki, E. (2003). Fundamentos teóricos de uma cultura empreendedora internacional. *Jornal de empreendedorismo internacional* (1)2: 187-215.
- Dow, D.; Liesch, P.; Welch, L. Inertia and Managerial Intentionality: Extending the Uppsala Model. *Management International Review* (58)3: 465-493.
- Dunning, J. H. (1980) Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies* (11)1: 9-31.
- Dunning, J. H. (2002). A Professional Autobiography Fifty Years Researching and Teaching International Business. *Journal of International Business Studies* (33)4: 817-835.
- Dunning, J. H. (2003). Some antecedents of internalization theory. *Journal of International Business Studies* (34)2: 108-115.

- Ekanem, I. (2018). Understanding internationalisation approaches and mechanisms of diaspora entrepreneurs in emerging economies as a learning process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (25)5: 819-841.
- Floris, L.a M.; Calegário, C. L. L. (2019). A internacionalização de uma empresa brasileira e os riscos de mercado sob a óptica do modelo de Uppsala. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace* (10)3: 60-78.
- Freire, A. (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa Editorial Verbo (22)1: 972.
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999.
- Goulart, L.; Brasil, H. V.; Arruda, C. A. (1996). *A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hemais, C.; Hilal, A. (2002). *O processo de internacionalização da firma segundo Escola Nórdica de Negócios Internacionais*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 83- 101.
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2): 165-178.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-323.
- Khauaja, D. M. R. (2010). *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com 28 franqueadoras brasileiras*. Dissertação (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo.
- Leersnyder, J. M. (1986). *Marketing Internacional*, Paris: Dalloz.
- Leite, Y. V. P.; Moraes, W. F. A. (2014). Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional. *RAC*, Rio de Janeiro (18)1: 96-117.
- Madeira, F. G. P. S. (2015). *Inovação e lançamento de novos produtos no mercado alimentar: plano de marketing para o lançamento de um novo produto da marca Maggi da Nestlé Portugal*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresarias) – School of Economics & Management. Lisboa. Recuperado de: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10435/1/DM-FGPSM-2015.pdf>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Madsen, T. K.; Servais, P. (1996). The internationalization of born globals: internationalization of born globals an evolutionary process? *Proceedings of the fourth CIMaR Symposium*. San Diego, California.

- Massis, A.; Kotlar, J. (2014). The Case Study Method in Family Business Research: Guidelines for Qualitative Scholarship. *Journal of Family Business Strategy* (5)1: 15-29.
- McDougall, P. P.; Shane, S.; Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venturing* (9)1: 469-487.
- Melin, L. (1992). A internacionalização como processo estratégico. *Strategic Management Journal* 13(2): 99-118.
- Melo, P.; Borini, F.; Oliveira JR., M.; Parente, R. (2015). Internationalization of Brazilian Franchise chains: A comparative study. *Revista de Administração de Empresas* (55)3: 258-272.
- Panidor. (2023) *Institucional*. Recuperado de: <https://www.panidor.pt/pt/a-panidor>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Pereira, S. C. S. *Desenvolvimento de um Instrumento de Avaliação das Capacidades de Internacionalização das Empresas do Setor Agroalimentar Português*. (2017). Relatório de Estágio (Especialização em Gestão de Serviços) – Católica Porto Business School. Recuperado de: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23637/1/TFM\\_Sara%20Pereira.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23637/1/TFM_Sara%20Pereira.pdf). Acesso em: 29 set. 2023.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Portuguese Agrofood Cluster. (2023). *Institucional*. Recuperado de: <https://www.portugalfoods.org/sobre-nos/portuguese-agrofood-cluster/>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Quinanga, F. D. (2018). *Estratégia de Internacionalização*. Dissertação (Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização) – Instituto Superior de Gestão Business & Economics School. Porto. Recuperado de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27980/1/Tese.pdf>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Quintels, C.; Coimbra, R. L. (2015). Estratégias de internacionalização de uma empresa do sector agroalimentar português: a Fabridoce. *Línguas e culturas nas relações empresariais* (4)1: 88-104.
- Ribeiro, I. S. S. O. *Comunicação Digital em Meio Empresarial: Relatório de Estágio*

- Curricular na Panidor. (2022). Dissertação (Mestrado em Línguas e Relações Empresariais) – Universidade de Aveiro. Aveiro. Recuperado de: [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/37389/1/Documento\\_In%c3%aas\\_Ribeiro.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/37389/1/Documento_In%c3%aas_Ribeiro.pdf). Acesso em: 29 set. 2023.
- Ruzzier, M.; Antoncic, B.; Hisrich, R. D.; Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences de L Administration* (24)1: 15-29.
- Schumpeter, J. A. (1928). The instability of capitalism. *Economic Journal* (38)151: 361-386.
- Schweizer, R.; Vahlne, J. E.; Johanson, J. (2010). A internacionalização como processo empreendedor. *Journal of International Entrepreneurship* 8(4): 343-370.
- Sharma, V. M.; Erramilli, M. K. (2004). Explicação baseada em recursos da escolha do modo de entrada. *Jornal de Teoria e Prática de Marketing* (12)1: 1-18.
- Simões, V. C. (1997), A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas. *Conselho Económico e Social*.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (1996). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Sousa, C. S. (2014). *Uma análise do setor agroalimentar português: estrutura empresarial e exportações*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Aveiro. Aveiro. Recuperado de: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/15285/1/Uma%20an%C3%A1lise%20do%20setor%20agroalimentar%20portugu%C3%AAs.pdf>. Acesso em: 29 set. 2023.
- Souza, T. D. R. *As estratégias de internacionalização de empresas Portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs*. (2015). Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Aveiro. Aveiro. Recuperado de: [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/15744/1/As%20estrat%C3%A9gias%20de%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas%20portuguesas\\_os%20casos%20de%20multinacionais%20e%20PMEs.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/15744/1/As%20estrat%C3%A9gias%20de%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas%20portuguesas_os%20casos%20de%20multinacionais%20e%20PMEs.pdf). Acesso em: 29 set. 2023.
- Vahlne, J.; Wiedersheim-Paul, F. Economic distance: model and empirical investigation. In: Hörnell, E.; Vahlne, J. E.; Wiedersheim-Paul, F. Export and foreign establishments. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.
- Vilaça, P. B. (2016). *Análise da Literatura sobre os modelos de avaliação da capacidade de internacionalização de uma PME*. Dissertação (Mestrado em Business and Economics) – Universidade Católica Portuguesa. Porto. Recuperado de: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21652/1/TFM\\_PAULO%20VILA%c3%87A.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21652/1/TFM_PAULO%20VILA%c3%87A.pdf). Acesso em: 29 set. 2023.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review* (19)4: 342-347.

## APÊNDICES

---

## **Apêndice I – Roteiro de entrevista**

As entrevistas foram divididas em grupos, bem como as pessoas entrevistadas, buscando extrair o maior número de informações possíveis e de forma mais completa, direcionando cada questão a pessoa específica de cada área.

Desse modo, os grupos de perguntas foram divididos entre A,B,C,D e E, no qual:

- Ao grupo A foi aplicado para todos os entrevistados se tratando do grupo de introdução sobre o tema a ser abordado na entrevista, o objetivo pretendido com a entrevista e os dados do entrevistado;
- O grupo B se trata de perguntas base sobre o processo de internacionalização da empresa e foi aplicado para dois dos três grupos de entrevistados;
- O grupo C se relaciona com o tema específico da internacionalização e por tanto foi aplicado apenas a um dos grupos de entrevistados;
- O grupo D se trata de perguntas específicas do sistema de operacional da empresa e por isso se torna aplicável para apenas um dos grupos de entrevistados;
- O grupo E se trata da parte de estrutura industrial (maquinas, linhas de produção, sistema de produção) por isso foi aplicado apenas a um grupo dos entrevistados.

Os grupos de entrevistados foram separados em 3 subgrupos que foram denominados como o primeiro grupo sendo o executivo; o segundo grupo administrativo; e terceiro grupo operacional

### **Roteiro de Perguntas:**

#### Grupo A

1. Nome do entrevistado:
2. Formação acadêmica:
3. Idade:
4. Cargo desempenhada na empresa:
5. Quanto tempo trabalha na empresa:
6. Principais funções inerentes ao seu cargo:

#### Grupo B

1. Para (nome do entrevistado) qual a relevância do processo internacional para a empresa Panidor?
2. Quais são os pontos favoráveis e quais são os pontos de atenção nesse processo?
3. Como você identifica o processo internacional da empresa?

#### Grupo C

1. Como se deu o processo de internacionalização na empresa?
2. Quais são os seus principais mercados internacionais?
3. Quais são os mercados internacionais que ambiciona atingir nos próximos 3 anos?
4. Quais são os modos de entrada que utiliza para o mercado estrangeiro?
  - Exportação;
  - Alianças;
  - Investimento direto;
  - Joint-ventures o Franchising;
  - Agente/Distribuidor local;
  - Licenciamento;
  - Outros.
5. Quais são os seus clientes-alvo?
  - Retalhistas,
  - Grossistas,
  - Importadores
  - Consumidores finais.
6. A internacionalização é uma estratégia prioritária na sua empresa – do orçamento do próximo ano quanto é que em termos percentuais será para a internacionalização?
7. Como avalia a sua experiência de internacionalização?

#### Grupo D

1. No que consiste o seu departamento; principais funções do departamento?
2. Quais são as métricas utilizadas para medir o desempenho do departamento?
3. Como se desenvolveu o departamento, qual o objetivo do departamento?

## Grupo E

1. Como funciona o sistema de produção da empresa?
2. Como funciona uma linha de produção em síntese na Panidor? E na PaniBrasil?
3. O que foi aplicado na PaniBrasil que foi levado da Panidor?
4. Quais as diferenças que se identificam na PaniBrasil quanto a linha de produção da Panidor?

### **Grupo de Entrevistados:**

#### 1º Grupo: Administrativo;

- Diretor Executivo
- Diretor comercial
- Diretor do conselho de administração

#### 2º Grupo: Administrativo

- Gerente de vendas internas
- Gerente de vendas internacionais
- Responsável do dep. ID&I
- líder do dep. ID&I
- líder dos vendedores mercado interno zona norte
- líder dos vendedores mercado interno zona centro
- líder dos vendedores mercado interno zona sul
- Vendedor do mercado internacional

#### 3º Grupo: Operacional

- Responsável da linha de produção do setor de panificação
- Responsável da linha de produção do setor de pastelaria

## **Apêndice II – Síntese das respostas das entrevistas**

Dos 13 respondentes, a caracterização se deu como: 6 pessoas com idade entre 30-40 anos e; 7 pessoas com idade entre 41-50 anos. Ainda, em relação ao gênero, apurou-se: 10 respondentes homens e 3 respondentes mulheres.

Para os diretores executivos, o processo de internacionalização da empresa Panidor, esta correndo de acordo com o esperado, desempenhando uma notoriedade favorável, seja no âmbito financeiro seja no âmbito de força da marca, tanto a nível do mercado no próprio país, quanto no nível mundial. Um dos pontos fortes ressaltado por todos eles é a questão do reconhecimento da empresa Panicongelados como sendo a maior panificadora portuguesa, agregado ao fato da qualidade de seus produtos, quando de forma geral o comercio internacional voltou os olhos para o produto português. Para o Diretor Executivo (2023) da empresa é “o estar preparado quando a oportunidade surge”

Para a responsável do setor de vendas dentro de Portugal, o foco do seu departamento sempre foi gerar uma aproximação de seu cliente, estabelecendo uma relação de confiança entre empresa e cliente. Para tal fato, segundo a responsável do departamento, foi essencial estabelecer de forma assertiva qual era os seus clientes-alvos, para que assim fosse mais propicio fidelizar os que já buscavam a Panidor como fornecedor, mas também identificar novos clientes a ser conquistados, e foi dessa forma que a empresa buscou sua consolidação no mercado doméstico. Quando perguntado qual era o objetivo do departamento, então, foi essa a resposta, “fazer com que a empresa seja reconhecida dentro de Portugal, fidelizando os clientes, aumentando também a nível de referenciais que eles consomem, além de sempre buscar trazer novos clientes, isso claro investindo no relacionamento de confiança, entre nos e eles” (Responsável pelo Departamento de Vendas, 2023).

Segundo o responsável do Mercado Internacional (2023), “nos últimos anos sentiu-se que a marca Portugal se tornou uma marca forte [...] e os produtos acabam por estar a empurrarem-se uns aos outros, sendo reconhecidos como produtos de excelência,

juntamente com o reconhecimento da marca Panidor no mercado doméstico, foi o casamento perfeito”

As responsáveis do Departamento de ID&I ressaltaram a importância de se ter o próprio laboratório para testar novas referências e para testar a qualidade dos insumos utilizados. Segundo elas, é assim que se consegue garantir a qualidade dos produtos, além de investirem também em seu departamento em atender mercados e clientes específicos, estabelecendo sempre estudo de mercado para desenvolver novos produtos.

Para o Diretor Comercial (2023), quanto perguntado sobre o processo de internacionalização, sua resposta foi: “nossa diretriz é seguir conforme a estratégia que usamos para o mercado interno, investir na qualidade do produto, focar no mesmo canal de distribuição que temos para o mercado interno e buscar estar sempre presente feiras internacionais e eventos como esse para divulgação da marca, é esse o objetivo.”

Os responsáveis das Linhas de Produção de pastelaria e padaria, descreveram como é o processo de produção da empresa, a importância de se ter uma tecnologia como se tem na planta para se chegar ao esperado com os produtos, mantendo a tradição, mantendo o sabor, mas atendendo as exigências do mercado no qual se vive. O que se foi ressaltado na entrevista foi a diferença em Brasil e Portugal no quesito horário de trabalho, foi preciso adequar, algumas exigências consoantes a fiscalização sanitária e alguns produtos que se distinguem.

De forma generalizada, 80% dos respondentes analisaram o processo de internacionalização como sendo uma ferramenta estratégica para expansão da organização. Já 20% analisaram o processo de internacionalização como potencial aumento financeiro.

Ainda, 90% dos respondentes associam o sucesso do processo internacional da Panidor como resultado da consolidação do mercado interno, enquanto 10% associam o sucesso do processo internacional da Panidor com a boa gestão do projeto.

Por fim: 10% dos respondentes associam como ponto forte para a internacionalização da Panidor a qualidade do produto; 10% associam à força da marca; 10% associam à ascensão do produto português no cenário internacional; e 70 % associam a junção entre a qualidade do produto, a força da marca e a ascensão do produto português no cenário internacional.