



**Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais**

**José Elisiário Moura Neto Coelho**

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

**Orientada pelo Professor Doutor José Freitas Santos**

Porto, Novembro, 2013





**Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais**

**José Elisiário Moura Neto Coelho**

**Professor Doutor José Freitas Santos**

Porto, Novembro, 2013

## RESUMO

A abertura da economia mundial tem vindo a ganhar destaque no contexto empresarial e a criar oportunidades e ameaças não só às grandes empresas como, também, às Pequenas e Médias Empresas (PME). A facilidade de acesso aos mercados internacionais e o consequente aumento da concorrência força as empresas a um pensamento estratégico permanente e a dotarem-se de ferramentas de gestão que possam auxiliar na assertividade de operar ao nível doméstico e internacional.

A internacionalização das empresas assume um papel preponderante no desenvolvimento económico dos países e, quando este processo é implementado com sucesso, tende a proporcionar maiores retornos e sustentabilidade para as organizações. Para as PME esta é uma questão chave para a sua estagnação ou evolução no mercado. Possuindo estas maiores limitações de recursos e menor experiência internacional, são obrigadas a reequacionar estratégias bem definidas para a consecução dos objetivos corporativos propostos.

O objetivo desta dissertação é explicar como uma PME seleciona os mercados externos e escolhe os respetivos modos de entrada, bem como a estratégia de marketing-mix que aplica no acesso aos mesmos. Para o efeito, é utilizada uma metodologia baseada na abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas estruturadas e semiestruturadas e análise de um estudo de caso – Empresa Grande Porto. Os resultados demonstram uma seleção dos mercados realizada por etapas e pelo critério oportunístico, a escolha dos modos de entrada através da exportação direta e indireta e do Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) e uma estratégia de marketing-mix estandardizada.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Teorias e Modelos, Modos de Entrada, Marketing Internacional

## RESUMEN

La apertura de la economía mundial ha ganado protagonismo en el entorno empresarial y en la creación de oportunidades y amenazas no sólo para las grandes empresas sino también para las pequeñas y medianas empresas (PYME). La facilidad de acceso a los mercados internacionales y el consecuente aumento de la competencia obligan a las empresas a un pensamiento estratégico permanente y a dotarse de herramientas de gestión que puedan ayudar a la asertividad para operar en el ámbito doméstico e internacional.

La internacionalización de las empresas asume un papel preponderante en el desarrollo económico de los países y, cuando este proceso se lleva a cabo con éxito, tiende a proporcionarles a las organizaciones mayor rentabilidad y sostenibilidad. Para las PYME se trata de una cuestión clave para su estancamiento o evolución del mercado. Poseyendo éstas mayores limitaciones de recursos y menor experiencia internacional, se ven obligadas a repensar estrategias bien definidas para lograr los objetivos corporativos propuestos.

El objetivo de esta tesis es explicar cómo una PYME selecciona los mercados externos y elige los respectivos modos de entrada, así como la estrategia de marketing-mix que aplica en el acceso a ellos. Para este propósito, se utiliza una metodología basada en el enfoque cualitativo, mediante entrevistas estructuradas y semi-estructuradas y análisis de un estudio de caso – Empresa Grande Porto. Los resultados muestran una selección de los mercados realizada en etapas y por el criterio oportunista, la elección de los modos de entrada a través de la exportación directa e indirecta y de la Inversión Extranjera Directa (IED) y una estrategia de marketing-mix estandarizada.

**Palabras clave:** Internacionalización, Teorías y Modelos, Modos de Entrada, Marketing Internacional

## **ABSTRACT**

The opening of the world economy has been gaining prominence in the business environment and creating opportunities and threats not only to large enterprises but also to Small and Medium Enterprises (SMEs). The ease of access to international markets and consequent increase in competition forces companies to maintain a permanent strategic thinking and to equip themselves with management tools suitable to operate on a domestic and international level.

The internationalization of enterprises has a preponderant role in the economic development of the countries and, when this process is successfully implemented, tends to strengthen the returns and sustainability of organizations. For SMEs this is a key issue for its stagnation or development in the market. Facing greater limitations of resources and having less international experience, SMEs are forced to rethink well-defined strategies in order to achieve corporate objectives.

The objective of this work is to explain how an SME selects external markets and chooses the corresponding (market) entry mechanisms, and the marketing mix strategy to employ. For this purpose, a methodology based on a qualitative approach is used, through structured and unstructured interviews and the analysis of a case study – Grande Porto Enterprise. The results show a selection of markets driven by a combination of planned phased approaches and opportunistic moves, the selection of entry modes through direct and indirect exports, Foreign Direct Investment (FDI) and a standardized marketing mix strategy.

**Keywords:** Internationalization, Theories and Models, Entry Modes, International Marketing

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus agradecimentos dirigem-se a todos os que me proporcionaram a oportunidade de enriquecimento científico e pessoal, e pelo qual não seria possível desenvolver esta dissertação com os níveis de concentração e motivação que me acompanharam, particularmente:

Ao meu orientador Professor Doutor José Freitas Santos, pela oportunidade e desafio que me proporcionou, pelas sugestões e contributos, pelo apoio e incentivo permanente, e pela paciência e dedicação sem limites.

Aos meus professores de Mestrado, que contribuíram firmemente no meu interesse pela investigação e me dotaram de conhecimentos de enorme importância para a realização deste trabalho.

Ao Grupo Grande Porto pela disponibilidade, acesso a informação e empenho demonstrado, particularmente ao seu Administrador – Messala Gonçalves.

À minha mãe, que é a pessoa que mais amo e a quem devo tudo o que sou, aos meus irmãos, aos meus sobrinhos e aos meus amigos, pelo seu permanente apoio e compreensão.

A todos, o meu muito obrigado.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACE – Agrupamentos Complementares de Empresas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ERPG – Etnocentrismo, Regiocentrismo, Policentrismo, Geocentrismo

GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*

HACCP – *Hazard analysis and critical control points*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

JV – *Joint-Ventures*

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OLI – *Ownership, Location, Internalisation*

OMC – Organização Mundial do Comércio

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROI – *Retur On Investment*

SLEPT – *Social, Legal, Economic, Political, and Technological*

## INDICE GERAL

RESUMO.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT .....	iii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
INDICE DE FIGURAS .....	ix
INDICE DE TABELAS .....	x
INDICE DE ANEXOS .....	x
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – TEORIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	3
1.1 Modelos explicativos do IDE .....	4
1.1.1 Teoria da Vantagem Competitiva.....	4
1.1.2 Teoria da Internalização.....	6
1.1.3 Paradigma Eclético (Teoria de OLI).....	8
1.2 Modelos Incrementalistas.....	9
1.2.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto .....	9
1.2.2 Modelo de Uppsala .....	11
1.2.3 Teoria das Redes .....	13
1.2.4 Teoria da Inovação.....	16
1.2.5 Fenómeno das Born Global .....	17
CAPÍTULO II – CONSTRANGIMENTOS, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS .....	18
2.1 Constrangimentos das PME.....	18

2.2	Motivações de internacionalização .....	20
2.2.1	Motivações das PME .....	22
2.3	Barreiras à entrada .....	23
2.3.1	Barreiras internas .....	27
2.3.2	Barreiras externas .....	28
CAPÍTULO III – SELEÇÃO, ENTRADA E VENDA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS.....		30
3.1	Seleção dos mercados .....	32
3.2	Entrada em mercados internacionais.....	37
3.2.1	Modos de Entrada .....	41
3.2.1.1	Exportação .....	43
3.2.1.2	Acordos contratuais.....	46
3.2.1.3	Investimento Direto no Estrangeiro .....	51
3.3	Estratégias de Marketing Internacional.....	55
3.3.1	Segmentação .....	57
3.3.2	Posicionamento .....	58
3.3.3	Marketing-Mix Internacional .....	59
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE ESTUDO .....		67
4.1	A Abordagem qualitativa .....	68
4.2	O Estudo de Caso .....	69
4.3	Métodos de recolha de dados .....	70
4.4	Seleção da empresa .....	72
4.5	Questões de investigação .....	72

CAPÍTULO V – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA GRANDE PORTO: RESULTADOS DE UM ESTUDO DE CASO .....	73
5.1 Caracterização da Empresa.....	73
5.2 Análise do processo de internacionalização .....	74
5.3 Constrangimentos, motivações e barreiras à internacionalização.....	77
5.3.1 Constrangimentos .....	77
5.3.2 Motivações da Internacionalização .....	78
5.3.3 Barreiras à Internacionalização .....	80
5.4 Seleção de mercados internacionais .....	81
5.5 Modo de entrada em mercados internacionais .....	83
5.6 Estratégias de abordagem aos mercados internacionais .....	85
5.6.1 Segmentação .....	86
5.6.2 Posicionamento .....	87
5.6.3 Marketing-Mix Internacional .....	88
5.7 Síntese de Investigação .....	90
CONCLUSÕES .....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	107

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teorias e modelos de internacionalização.....	4
Figura 2: Estratégias genéricas.....	5
Figura 3: O mecanismo básico de internacionalização – Aspectos de Estado e Mudança .....	11
Figura 4: Modelo de processo de internacionalização de uma rede de negócio.....	14
Figura 5: Internacionalização e o modelo de redes .....	15
Figura 6: Tecnologia e inovação como fonte de competitividade internacional .....	19
Figura 7: Motivações para a internacionalização.....	21
Figura 8: Classificação de barreiras à exportação.....	25
Figura 9: Classificação de barreiras à exportação de Hollensen.....	27
Figura 10: A decisão de internacionalização .....	32
Figura 11: Evolução do critério Oportunístico para o critério Sistematizado .....	34
Figura 12: Modelo eclético de seleção de mercados e modos de entrada (MEMS) .....	36
Figura 13: Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro .....	38
Figura 14: Evolução da dinâmica dos modos de entrada.....	40
Figura 15: Escolha do modo de entrada.....	43
Figura 16: Elementos do marketing-mix .....	60
Figura 17: Processo de investigação .....	67
Figura 18: O mecanismo básico de internacionalização da Grande Porto.....	75
Figura 19: Modelo de processo de internacionalização de uma rede da Grande Porto.....	76
Figura 20: Motivações para a internacionalização da Grande Porto .....	79
Figura 21: Barreiras à internacionalização da Grande Porto .....	81

Figura 22: Evolução da dinâmica dos modos de entrada da Grande Porto .....	85
Figura 23: Síntese de investigação esquemática .....	91

#### **INDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Matriz da Atratividade-Competitividade Internacional.....	35
---	----

#### **INDICE DE ANEXOS**

Anexo I: Gama de produtos da Grande Porto.....	107
Anexo II: Entrevista Semiestruturada.....	108
Anexo III: Entrevista Estruturada.....	108

## INTRODUÇÃO

O atual paradigma da globalização e a abertura da economia mundial aproximaram as relações internacionais entre países e organizações aumentando, assim, a possibilidade das empresas operarem em novos mercados, de entrarem em novos segmentos e de alargarem a sua oferta de produtos e serviços nesses mesmos mercados. Esta ótica global contribui para que questões relacionadas com a distância e as barreiras à entrada se tornem pouco significativas conduzindo, assim, a uma forte concorrência internacional.

Apesar de existirem trocas comerciais ao nível internacional desde há vários séculos, esta abertura deve-se, em grande parte, à Organização Mundial do Comércio (OMC), que proporciona uma maior facilidade de acesso aos mercados externos. Esta conjuntura constitui uma oportunidade para as firmas desde que estas tenham pensamento estratégico no mercado doméstico e no mercado internacional, pois só assim conseguem competir internacionalmente de forma sustentável.

Neste sentido, a internacionalização é uma opção a considerar não só pelas grandes empresas como também pelas PME, uma vez que poderá estar em causa a sua evolução e sobrevivência. Este é um tema atual que força as empresas a reequacionarem as estratégias corporativas e a encontrarem ferramentas de gestão que possibilitem chegar a novos mercados. O facto de as PME possuírem, de uma forma geral, maiores limitações em recursos e menor experiência internacional, cria uma margem muito reduzida para errar, levando-as a uma análise exímia da estratégia de internacionalização.

Assim, o objetivo desta dissertação é explicar como uma PME seleciona os mercados externos e escolhe os respetivos modos de entrada, bem como a estratégia de marketing-mix que aplica no acesso aos mesmos. Para o efeito, é utilizada uma metodologia baseada na abordagem qualitativa através de entrevistas estruturadas e semiestruturadas que resulta num estudo de caso da empresa Grande Porto – uma organização do setor da alimentação.

A estrutura desta dissertação é composta por 5 capítulos que abordam as questões mais pertinentes do ponto de vista da estratégia de internacionalização. No primeiro capítulo identificam-se e analisam-se as teorias e modelos de internacionalização mais frequentes através dos modelos explicativos do IDE e dos modelos incrementalistas.

No capítulo seguinte reconhecem-se os constrangimentos das PME, as motivações da internacionalização e as barreiras à entrada nos mercados internacionais.

No terceiro capítulo estuda-se a seleção dos mercados internacionais, a entrada nesses mercados através da análise dos modos de entrada e as estratégias de marketing internacional ao nível da segmentação, posicionamento e marketing-mix.

No capítulo subsequente apresenta-se a metodologia a utilizar introduzindo a abordagem qualitativa, o estudo de caso, os métodos de recolha de dados, a seleção da empresa e as questões de investigação.

No quinto capítulo analisa-se a internacionalização da Grande Porto através da caracterização da empresa, da análise do processo de internacionalização, da relação dos constrangimentos, motivações e barreiras encontradas, da seleção dos mercados, dos modos de entrada, das estratégias de abordagem aos mercados internacionais e da síntese de investigação do caso em estudo.

Finalmente, no último capítulo são apresentadas as conclusões retiradas desta investigação, as recomendações, bem como as sugestões para investigações futuras.

## **CAPÍTULO I – TEORIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A evolução da internacionalização deveu-se, muito em parte, às grandes empresas que se preocupavam em expandir os seus negócios para os mercados externos, no sentido de aumentarem os seus negócios. Contudo, a liberação dos mercados através de acordos internacionais, a existência de uma regulamentação mais favorável, o acesso às comunicações, a facilidade de transação de bens, capital, tecnologia, entre outros, criaram perspectivas de desenvolvimento empresarial também às PME. Assim, estas passaram a identificar oportunidades para além do seu mercado doméstico, analisando as formas de acesso, os riscos, os custos e as estratégias associadas a essa mesma atuação dos mercados externos.

No atual paradigma económico, onde existe uma competitividade empresarial extrema, a importância da internacionalização das PME ainda se torna mais relevante, para que estas possam sobreviver face à entrada das grandes empresas no seu mercado de origem. Apesar de não existir um único modelo que explique perfeitamente o processo de internacionalização das empresas, estas devem definir um que seja suficientemente flexível para se adaptar à própria volatilidade dos mercados e que tenha também em consideração as suas forças, fraquezas e estratégias a seguir.

Os modelos de internacionalização foram desenvolvidos por diversos autores com linhas de pensamento diferenciais. Neumann e Hemais (2005) sublinham que, para uns, o processo pode ser explicado por meio de modelos comportamentais inerentes a fatores internos à empresa e que, para outros, o processo pode ser explicado através de modelos económicos que baseiam a sua explicação, então, em fatores económicos. Por sua vez, Raisanen (2003) agrupa estes modelos em dois tipos: económico e organizacional.

Desta forma, com base em decisões económicas, serão apresentados de seguida os modelos explicativos do IDE, analisando a Teoria da Vantagem Competitiva, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. Na perspetiva da evolução comportamental e organizacional serão apresentados os modelos incrementalistas através da análise da Teoria do Ciclo de Vida do Produto, do Modelo de Uppsala, da Teoria das Redes, da Teoria da Inovação e do fenómeno das *Born Global*. A Figura 1 demonstra o agrupamento dos modelos de internacionalização a analisar.

**Figura 1: Teorias e modelos de internacionalização**

Teorias e Modelos de internacionalização	
Modelos explicativos do IDE	Modelos incrementalistas
Teoria da Vantagem Competitiva	Teoria do Ciclo de Vida do Produto
Teoria da Internalização	Modelo de Uppsala
Paradigma Eclético	Teoria das Redes
	Teoria da Inovação
	Fenómeno das <i>Born Global</i>

Fonte: Elaboração própria

## 1.1 Modelos explicativos do IDE

### 1.1.1 Teoria da Vantagem Competitiva

Esta teoria, fundada por Porter em 1989, surgiu da contestação das teorias clássicas. O autor apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, alargando o conceito das vantagens comparativas ao abranger os fatores de produção básicos, como as diferenças tecnológicas, a qualidade e os métodos de concorrência.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva traduz-se no facto de uma empresa possuir uma vantagem sobre os seus competidores, através de lucros superiores à média da indústria onde atua. O autor destaca o posicionamento como a questão central na obtenção dessa vantagem. Deste modo, as empresas devem adotar um posicionamento claro no seu ambiente competitivo, uma vez que este abrange a abordagem geral da firma para competir.

Porter (1993) afirma que há dois tipos básicos de vantagem competitiva:

- Vantagem de custos: quando uma empresa comercializa um produto ou serviços idêntico aos seus concorrentes, oferecendo um custo inferior;
- Vantagem de diferenciação: quando uma empresa tem a capacidade de oferecer ao comprador um valor superior (seja ao nível da qualidade do produto, de características especiais ou serviços de assistência), permitindo que este pague um valor também superior (preço *premium*) originando, assim, lucros acrescidos.

O tipo de vantagem e o âmbito de vantagem podem combinar-se na ideia de estratégias genéricas ou de diferentes abordagens para um desempenho superior numa indústria (Porter, 1993). A Figura 2 representa as estratégias fundamentais de como competir.

**Figura 2: Estratégias genéricas**

		Vantagem Competitiva	
		Menos Custo	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque nos Custos	Diferenciação Focalizada

Fonte: Adaptado de Porter (1993)

Porter (1993) sublinha, ainda, que na procura da vantagem competitiva, as organizações devem escolher o tipo de vantagem que procuram e a forma como podem concebê-la, pois o pior erro é ficar *stuck in the middle* ou tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias.

De uma forma geral, as vantagens competitivas derivam de imperfeições de mercado, ou seja, as empresas tendem a possuir vantagens sobre os seus opositores devido ao facto de estes não estarem no mesmo nível competitivo. Assim, para melhor compreender o conceito e efeito das vantagens competitivas, torna-se importante entender como estas surgem e qual o seu fator determinante – as imperfeições de mercado.

Com efeito, Kindleberger (1969) e Hymer (1976) afirmam que o motivo pelo qual as empresas se tornam multinacionais relaciona-se com o facto de possuírem vantagens no seu mercado que pretendem explorar noutros mercados. Ou seja, associam a existência das multinacionais às imperfeições do mercado e procuram explicar como uma empresa estrangeira, com conhecimento reduzido das condições onde quer implementar atividade, pode competir com sucesso no mercado local. Segundo esta teoria, ao entrar num mercado que não conhecem as empresas têm a desvantagem de terem custos adicionais no novo enquadramento que enfrentam. Assim, para suplantar esse obstáculo, devem possuir vantagens de propriedade face à concorrência.

Neste contexto, Hymer (1976) afirma que essas imperfeições podem agrupar-se em quatro polos distintos:

- Imperfeições nos mercados de bens, tal como nas marcas, em *skills* de marketing e diferenciação do produto;

- Imperfeições nos mercados de fatores, nomeadamente nas capacidades exclusivas de obtenção de recursos ou nos *skills* de gestão e tecnologia;
- Imperfeições na concorrência dadas as economias de escala internas e externas;
- Imperfeição na concorrência causada por políticas governamentais que visam atrair investimento.

As motivações e a procura permanente de vantagens competitivas por parte das empresas surgem, não só pelo desejo da própria organização em ter uma vantagem sustentável, mas também pelo reconhecimento das imperfeições de mercado.

### **1.1.2 Teoria da Internalização**

Hennart (1982) afirma que alguns autores acreditam, erroneamente, que a Teoria de Internalização das empresas multinacionais teve origem com Williamson (1975). Na verdade, ela foi independentemente desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Hennart (1977, 1982).

Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) referem que a Teoria da Internalização recorre ao conceito das imperfeições de mercado, ao defender que as empresas decidem integrar as operações que são realizadas de forma menos eficiente por este; ou seja, aproveitam as oportunidades geradas. Assim, Buckley e Casson (1976) desenvolveram uma estrutura baseada na internalização de mercados para explicar o crescimento das empresas, através da locação de menor custo para as suas atividades e da internalização do mercado até ao limite de custos das trocas de mercado.

Casson (1987) salienta, ainda, a relação entre o crescimento da empresa com a detenção de um monopólio de produto em crescente procura. Este crescimento terá o seu fim quando o mercado local se tornar saturado e, por consequência, a empresa irá necessitar de se expandir para outra localização ou de criar novos produtos para manter esse crescimento. Uma vez que as imperfeições de mercado são uma fonte de custos de transação, elas poderão ser minimizadas através da internalização da produção.

O processo de decisão de investimento em mercados externos está baseado em diferentes fatores internos e externos. Porém, na maioria das vezes baseia-se no controlo de alguns ativos específicos de propriedade da empresa, ao invés de sua comercialização através do mercado. Desta forma, quanto maior forem as forças das imperfeições dos mercados, maior será a necessidade de controlo desses ativos através de IDE (Hymmer, 1960, 1976).

Buckley e Casson (1976) demonstraram, também, uma forte preocupação com os custos de transação na gestão de mercados internos além-fronteiras e com a necessidade de descentralização de muitas atividades de valor acrescentado. Foram relacionados três tipos de custos de transação, denominados custos de comunicação:

- Os custos associados com a necessidade de um elevado volume de informação contabilística e de controlo, em comparação com um mercado convencional externo;
- As despesas gerais, que poderiam ser elevadas se cada mercado externo das empresas multinacionais exigisse seu próprio sistema de comunicação;
- Os custos relacionados com a necessidade de verificação da veracidade das informações fornecidas pelos administradores locais (filiais), incluindo visitas regulares.

De acordo com Hemais (2004), o limite de expansão da empresa acontece quando os custos de estruturar mais uma transação dentro da mesma se tornam iguais aos custos de usar as trocas de mercado. Contudo, se os custos de mercado forem maiores do que o custo de organizar outra empresa, a escolha para a expansão da empresa é organizar uma nova. Segundo o mesmo autor, a integração vertical e horizontal tornam-se num fator relevante para esta teoria. Para vencer barreiras de entrada e evitar incertezas de mercado, a empresa procura a integração vertical. Por sua vez, Buckley *et al.* (1993) afirmam que a empresa procura a integração horizontal para usar economias de escala de forma a gerar novos conhecimentos. O mesmo autor equaciona, ainda, a hipótese de haver uma forte disposição para internalizar quando existe um grande volume de trocas entre duas empresas.

No que se refere à forma de expansão, Buckley e Casson (1976) defendem que, apesar da evolução das empresas não ser igual, estas terão um padrão de crescimento relativamente similar: as empresas iniciarão o seu processo de expansão através da exportação; posteriormente, passarão para o licenciamento quando o tamanho do mercado começar a crescer e, por último; adotarão o investimento direto. O autor justifica dizendo que, se o mercado é pequeno e estável, não existe incentivo para a empresa substituir a exportação por outra forma de entrada. Esta permanecerá na fase de licenciamento se o mercado for de tamanho médio e poderá passar da exportação diretamente para investimento direto se o mercado for muito grande. Assim, os autores atribuem à estrutura de custos e ao padrão de crescimento de mercado a escolha de formas de entrada nesse mercado.

A vantagem da internalização dá-se pela conceção do tamanho ótimo da empresa, em função do equilíbrio entre custos e benefícios na margem das operações da mesma. Contudo, os benefícios da internalização dependem de fatores específicos do setor e devem-se à superação das imperfeições de mercado, visando a natureza do produto e a estrutura do mercado externo. Esses fatores são os seguintes:

- Criação de mercados futuros internos;
- Imposição de um sistema de determinação de preço discriminatório;
- Eliminação de monopólios;
- Prática de preços de transferência.

Neumann e Hemais (2005) referem que, para além destes fatores, a teoria da internalização sugere adicionalmente os seguintes pontos:

- A maximização de lucros em mercados externos imperfeitos;
- A criação de mercados internos pelos produtos intermediários, para se manterem no mercado como *ownership* que possuem o controlo comum;
- A geração das multinacionais por meio da internalização de mercados além das fronteiras nacionais.

Vários investigadores contribuíram para a construção da teoria de Buckley e Casson, tanto do ponto de vista conceptual como empírico. Os *insights* de muitos desses estudiosos permanecem, ainda hoje, de grande importância no âmbito dos negócios internacionais.

### 1.1.3 Paradigma Eclético (Teoria de OLI)

Dunning (1988) refere, na sua forma original, que o paradigma eclético determinava que o tamanho, forma e padrão de produção internacional eram determinados pela configuração de três conjuntos de vantagens adquiridas pelas empresas. Para que as empresas de uma nacionalidade possam competir produtivamente com outras empresas nos seus países de origem, elas devem possuir vantagens específicas de acordo com a natureza e/ou nacionalidade da sua propriedade. Essas vantagens – às vezes apelidadas de vantagens competitivas ou monopolísticas – devem ser suficientes para compensar os custos de instalação e operação de um investimento direto no exterior de valor acrescentado, se comparados com aqueles enfrentados pelos produtores ou potenciais produtores locais.

Com este paradigma, Dunning (1977, 1988) procurou elucidar a decisão de produzir ou não num mercado externo. Neste sentido, o autor defende que um investimento externo bem-sucedido deve respeitar um conjunto de vantagens fundamentais – Teoria OLI (*Ownerships, Location, Internalisation*):

- *Ownerships advantages* (vantagens de propriedade): vantagem competitiva que as empresas de uma nacionalidade possuem em relação àquelas de outras nacionalidades no fornecimento de um mercado particular ou num conjunto de mercados. Ou seja, são as vantagens específicas que uma empresa possui face à concorrência e que derivam da posse privilegiada de um ativo intangível específico como, por exemplo, alta tecnologia, marca própria, eficientes processos de produção, sistemas de comercialização, capacidades de gestão;
- *Location advantages* (vantagens de localização): vantagem relacionada com a escolha da localização para atuar no exterior, ou seja, são os benefícios decorrentes da superioridade empresarial externa que a empresa possui. Estas vantagens relacionam-se com a estabilidade do próprio país, a conquista de preços de mão-de-obra e matéria-prima mais

barata, menores custos de transporte e comunicações (em comparação com a exportação), maior integração, assimilação e adaptação ao mercado externo reduzindo, assim, a distância física, a língua e a cultura;

- *Internalisations advantages* (vantagens de internalização): vantagem sobre a qual as empresas percebem a utilidade da internalização dos mercados para a geração e uso das suas vantagens específicas de propriedade. Isto é, são as vantagens de integração das transações no interior da empresa que advêm, sobretudo, da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação, da redução da incerteza, do maior controle da oferta e dos mercados e, especialmente, da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios. As vantagens de internalização devem considerar quatro critérios fundamentais de decisão – os recursos, o risco, o controlo e o retorno.

Este paradigma apresenta uma abordagem multi-teórica e traduz-se na síntese dos anteriores trabalhos desenvolvidos por Dunning. Contudo, com as mudanças das atividades das multinacionais e do cenário económico global, novas abordagens têm sido integradas no paradigma eclético.

Dunning (2001) propõe uma extensão da teoria para incorporar “alianças” entre empresas, na medida em que o aumento da cooperação e da competição se tornam modalidades complementares para a criação e alocação de recursos despromovendo, assim, o conceito de empresas individuais como fonte única ou independente de capital intelectual. Deste modo, a empresa passa a ser vista como detentora, quer de um conjunto de ativos gerados internamente, quer de outros ativos provenientes de outras firmas sobre as quais ela exerce algum tipo de influência ou controlo.

O autor acrescenta que este paradigma mantém um forte poder explicativo dentro das teorias de investimento direto no estrangeiro e produção internacional, e que os princípios iniciais da configuração OLI continuam válidos, mas são ampliados para abranger as diversas relações de cooperação empresarial.

## **1.2 Modelos Incrementalistas**

### **1.2.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

Esta teoria, demonstrada por Vernon (1966) e Onkvisit e Shaw (1983), explica como a localização da produção de certos produtos varia conforme os seus ciclos de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio) e como algumas empresas se transformam em multinacionais.

Tendo por base o paradigma da imperfeição do mercado, a empresa descobre uma inovação no mercado doméstico cuja procura pode ser desenvolvida noutros países. Este processo pode ser

iniciado pelo modo de exportação até à implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional estendem o ciclo de vida de um produto.

Numa fase inicial (introdução), o dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se alterem ao longo do tempo. Trata-se de bens destinados a um segmento médio/alto, produzidos em pequenas quantidades, com a utilização de trabalho qualificado e exportados posteriormente para outros mercados, através da imitação do processo. Dado que não existe ainda estandardização do produto, o seu processo de produção deve possuir flexibilidade suficiente para introduzir alterações decorrentes do *feedback* de mercado. Nesta fase, as empresas podem transitar os custos de produção acrescidos, para os *innovators* e/ou *early adopters*, uma vez que, de acordo com Moore (1996), estes são entusiastas pela tecnologia, procuram benefícios antes do restante mercado e, por conseguinte, são menos sensíveis ao preço.

Numa fase subsequente (crescimento), os países menos desenvolvidos competem através da exploração das vantagens em termos de custos. Esta situação acontece porque as tecnologias de produção e o mercado passam a ser mais conhecidos permitindo, assim, a introdução de alguns equipamentos especializados, o aumento do volume e a redução dos custos de produção, permitindo a expansão do mercado para a classe média do mercado doméstico. Além disso, surgem exportações pontuais destinadas à população de países com características de consumo semelhantes, mas ainda sem capacidade para adquirir a tecnologia necessária para produzir de forma competitiva.

Na fase de maturidade dos produtos enfrenta-se uma concorrência intensa e as exportações tendem a estabilizar, apesar de poder existir crescimento e decréscimo em diferentes países. A continuidade da expansão do mercado aliada a uma maior experiência, permite uma padronização e produção em massa, utilizando máquinas com objetivos específicos e trabalho menos qualificado. Uma vez que os mercados e as tecnologias estão muito disseminados, o custo unitário torna-se num importante fator competitivo permitindo, assim, às empresas reposicionarem esforços para os mercados emergentes.

Na última fase (declínio), a forte concorrência mantém-se e o mercado exige novos produtos. Desta forma, os países mais desenvolvidos tendem a ter um declínio mais acentuado, a tornarem-se importadores dos produtos e a lançarem-se outra vez em novos produtos. Tanto o produtor original como os novos procuram o fator trabalho a um menor custo, difundindo a produção para países em desenvolvimento e estáveis ao nível político.

Este modelo permite efetuar alguma previsão sobre as tendências de um produto sob o ponto de vista do comércio internacional, assim como as sucessivas etapas pelas quais possivelmente passará, se bem que o modelo em si mesmo não refere nada acerca da duração de cada etapa ou à ordem da sequência (Hennart, 1982).

Algumas críticas recentes demonstraram que o modelo de Vernon não contempla a existência bidirecional dos fluxos de IDE (Durán, 1984) apontando-se, como limitação central do modelo, a cada vez maior rapidez de passagem da primeira à segunda etapa em muitos produtos. Anderson (1997) acrescenta que a deslocalização das empresas (multinacionais), de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos, não tem em atenção modos de entrada para além das exportações e investimento direto.

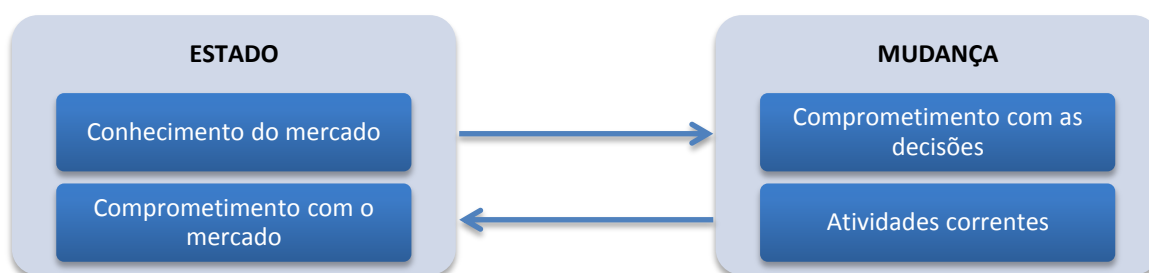
Devido ao facto desta ser uma teoria não consensual, o próprio Vernon corrigiu-a posteriormente, referindo que os novos produtos das multinacionais poderiam ser produzidos nas suas filiais nos países menos desenvolvidos, ao invés dos países-sede.

### 1.2.2 Modelo de Uppsala

Durante a década de 70, na Universidade de Uppsala (Suécia), surgiam alguns estudos pioneiros sobre o processo de internacionalização das empresas suecas. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) construíam o Modelo de Uppsala, afirmando que este constituía e apresentava um modelo de internacionalização que seguia uma lógica legitimada e fundamentada pela filosofia da referida universidade, onde a internacionalização era encarada como um processo que integra uma evolução gradual e contínua, através do qual as empresas adquiriam experiência e conhecimento e progrediam no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior.

Para solidificar este processo, Johanson e Vahlne (1977) relacionam os aspetos de Estado e de mudança, através de um mecanismo básico de internacionalização (ver Figura 3). Com efeito, os autores dizem que o conhecimento e compromisso de mercado afeta o comprometimento com as decisões e a forma como as atividades correntes são realizadas.

**Figura 3: O mecanismo básico de internacionalização – Aspetos de Estado e Mudança**



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Johanson *et al.* (1975, 1977) afirmam que os maiores obstáculos na internacionalização são a falta de conhecimento e recursos, podendo estes ser reduzidos através de tomadas de decisão incrementais e da aprendizagem ao nível das operações e mercados externos. Os autores consideram, ainda, que o processo de internacionalização é um conjunto de operações

internacionais e apresentam uma sequência progressiva de quatro níveis de internacionalização a que chamam de cadeia de estabelecimento (*establishment chain*):

- Exportações não regulares: permitem à empresa um primeiro contacto com o mercado, sem compromisso de recursos mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida;
- Exportações através de representantes independentes (agentes): facultam um maior conhecimento do mercado exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos;
- Subsidiária comercial: permite à empresa o controlo direto do canal de informação (com a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos);
- Subsidiária produtiva: exige o nível mais elevado de compromisso de recursos dos quatro estágios.

Contudo, o modelo não obriga ao seguimento lógico supracitado. Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em empresas suecas, sob o ponto de vista do paradigma comportamental, que mostram que estas empresas normalmente dão início ao seu processo de internacionalização em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos fortuitos. Os autores dizem ainda que, geralmente, as empresas começam a exportar para outros países através de agentes. Posteriormente, estabelecem subsidiária de vendas e, eventualmente, podem iniciar a produção no país destinatário.

O modelo leva em conta diversos fatores, no que respeita à escolha prioritária dos países a entrar. A consideração base é a distância psíquica (i.e., fatores que estabelecem o fluxo de informações entre empresa e mercado, tal como educação, cultura, sistemas políticos, desenvolvimento industrial e diferenças de linguagem).

Reconhece-se que a abordagem ao mercado internacional é dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes (i.e., psicologicamente mais próximos), visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Este processo é gradual, dado que as empresas tendem a entrar em locais mais distantes à medida que vão tendo domínio sobre as operações de mercado, ou seja, à medida que ganham experiência.

Hemais e Hilal (2002) dizem que o processo de internacionalização é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planeado, deliberado e baseado em análise racional. Assim, no âmbito dos negócios internacionais, o mesmo autor acrescenta que o impacto mais importante trazido por esta linha de pensamento foi proporcionar uma análise ao nível do comportamento organizacional (para além da análise

económica), valorizando os processos de aprendizagem na estrutura de recursos, competências e influências.

Apesar de existir uma concordância relativa entre diversos investigadores, existem também vozes discordantes deste modelo. Para Reid (1983), Strandskov (1986), Rosson (1987) ou Turnbull (1987) este modelo é determinístico e rígido, referindo que as empresas não seguem necessariamente as fases aí definidas, ou seja, as firmas tomam diferentes opções sobre os modos de entrada e expansão dos seus negócios. Hirsch e Meshulach (1991) acrescentam que há uma carência de fatores económicos básicos como o tamanho de mercado e o potencial de vendas. A internacionalização é vista como um processo baseado na dotação de recursos de uma organização, ignorando-se aspetos que lhe são externos como as condições de competitividade e o potencial do mercado (Pedersen, 1999).

### **1.2.3 Teoria das Redes**

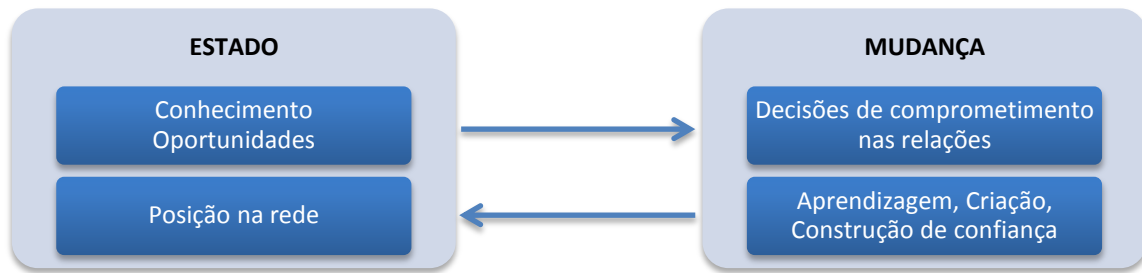
No seguimento da evolução do Modelo de Uppsala, Johanson e Mattsson (1988) adaptaram-no para um novo pensamento – a Teoria das Redes. Os autores desenvolveram a visão das redes, sugerindo mudanças significativas essencialmente sob o ponto de vista do comportamento das empresas, do ambiente económico e da fronteira de investigação.

A teoria das redes descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas e contribui para reduzir a distância psíquica entre os mercados. Ou seja, como esta teoria pode afetar o processo de seleção dos mercados do ponto de vista da decisão individual. Neste modelo incrementalista, as empresas desenvolvem o seu relacionamento social e industrial com outros intervenientes, nomeadamente clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas, entre outros.

De acordo com Coviello e McAuley (1999), quando se aplica a teoria das redes industriais à internacionalização, a empresa é observada sob o ponto de vista de relações entre organizações e pessoas. Assim, uma rede compreende conjuntos de duas ou mais relações de troca interligadas (Axelsson e Easton, 1992). A longo prazo, pertencer a uma rede permite uma flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e económicos e a assunção coletiva de custos e riscos (Bachmann, 1999). As relações facultam a oportunidade e motivação para a internacionalização, transformando-se em pontes para os mercados externos (Sharma & Johanson, 1987).

Johanson e Vahlne (2009) complementam dizendo que, ao permitir identificar e explorar oportunidades, estas relações têm um forte impacto na seleção do mercado e no modo de entrada escolhido. De acordo com os mesmos autores, a teoria das redes assenta em duas novas variáveis – as de estado e as de mudança (ver Figura 4).

**Figura 4: Modelo de processo de internacionalização de uma rede de negócio**



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009)

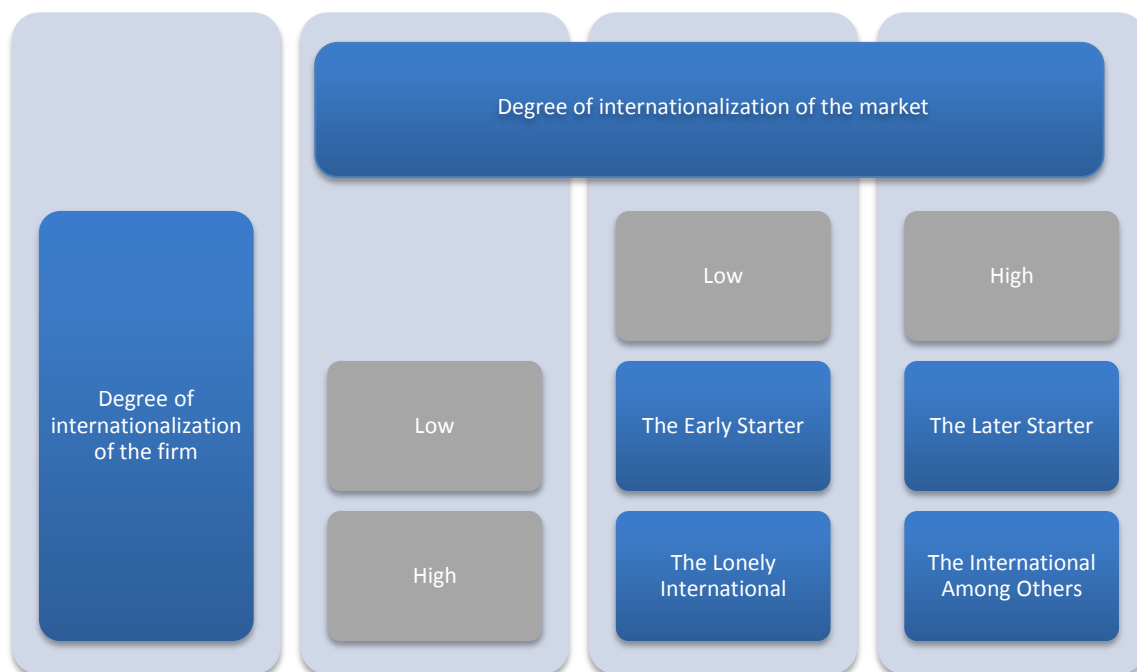
Este modelo relaciona as variáveis de estado e de mudança num pressuposto de otimização da internacionalização, ou seja, na necessidade de estas variáveis se conectarem e afetarem para que a internacionalização atinja um patamar de sucesso. Através das relações estabelecidas com os intervenientes pertencentes à rede, procuram-se obter novas oportunidades, melhorar a posição na própria rede, construir relações de confiança e assumir um compromisso idóneo na rede onde se inserem.

Johanson e Mattsson (1988) identificam três formas de uma empresa atingir uma posição numa rede internacional:

- Extensão internacional: estabelecer novas parcerias em redes nacionais;
- Penetração: alocar recursos para penetrar nos mercados internacionais e desenvolver posições nessas mesmas redes internacionais;
- Integração internacional: aumentar a coordenação das suas posições nas redes nacionais.

Axelsson e Johanson (1992) referem que o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado. Deste modo, o grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede onde a empresa se insere. Assim, o grau de internacionalização da rede varia em função da maior ou menor internacionalização dos parceiros (ver Figura 5).

**Figura 5: Internacionalização e o modelo de redes**



Fonte: Adaptado de Johanson e Mattsson (1988)

Na posição de *Early Starter*, a empresa tem pouco conhecimento do mercado estrangeiro e não pode contar com as relações que utiliza no mercado interno para ganhar conhecimento. À medida que se torna mais internacionalizada, vai saindo desta posição para se tornar uma *Lonely International*.

Na situação de *Lonely International*, a empresa tem experiência de relacionamentos com mercados externos e possui conhecimento suficiente para competir nesse ambiente tornando, assim, a firma menos vulnerável ao fracasso. Para explorar estas vantagens (incidentes no elevado grau de internacionalização), a empresa tem de coordenar as atividades nas diferentes redes nacionais, ainda que menos do que numa posição de *International Among Others*.

O *Late Starter* possui menor conhecimento do mercado traduzindo-se, assim, numa desvantagem face aos concorrentes e numa consequente dificuldade em estabelecer novas posições numa rede estruturalmente estreita, ou seja, muito internacionalizada. A comparação entre o *Early Starter* e o *Late Starter* demonstra a importância do *timing* como uma questão fundamental na análise de estratégias em redes.

No caso do *International among others* a empresa e o seu ambiente estão altamente internacionalizados. Nesta situação, a firma detém uma posição de liderança de mercado, desencoraja outros competidores de entrarem no seu mercado principal e insere-se numa rede globalmente interdependente.

O sucesso das operações em rede compreende a troca transversal e efetiva de recursos e a confiança entre as partes, pois só assim é possível alcançar vantagens competitivas sustentáveis e melhorar a posição nos mercados.

#### **1.2.4 Teoria da Inovação**

No seguimento do modelo de Uppsala, Anderson (1993) desenvolve o modelo de inovação (*I-Model*) considerando que este vê a exportação como uma inovação. Este modelo descreve a internacionalização através da introdução incremental da inovação e identifica um padrão de operações relacionado com incertezas ao nível dos mercados internacionais, do fraco conhecimento desses mercados e da própria tomada de decisão. Segundo Knight e Cavusgil (1996), a internacionalização das empresas resulta de uma série de inovações realizadas pelos executivos.

O modelo de inovação é um modelo de estágios, onde cada um representa uma inovação da empresa (Anderson, 1993) em tecnologia, métodos ou processos. Reid (1981) tinha já elaborado um modelo que identificava os estágios descritos na teoria de Anderson, em que cada um deles se caracterizava por variáveis específicas da empresa e do tomador da decisão. Os estágios apresentam a seguinte sequência:

- Estágio 1: Reconhecimento de exportação
- Estágio 2: Intenção de exportação
- Estágio 3: Tentativa de exportação
- Estágio 4: Avaliação da exportação
- Estágio 5: Aceitação da exportação

As motivações da internacionalização podem partir de agentes internos ou externos. Algumas abordagens deste modelo identificam uma elevada importância nas ações do agente externo nos primeiros estágios. Noutros casos, o incentivo parte de ações vindas de dentro da própria empresa. No último estágio, as firmas apresentam uma maior experiência, envolvimento e maturidade psicológica do que nos anteriores, uma vez que possuem motivações mistas, ou seja, motivações proativas (derivadas de agentes internos) e/ou reativas (através de incentivos governamentais, novos clientes, entre outros).

Apesar das inovações serem uma fonte de vantagem competitiva, quer em mercados internos, quer em mercados externos, no que respeita à sua influência no processo de internacionalização este modelo é contestável. Segundo Goulart *et al.* (1996), as operações em mercados internacionais não necessitam de um guia obrigatório composto por estágios sequenciais rígidos e incontornáveis, sendo que as empresas podem abordar os mercados externos de forma ativa e permanente ou de forma eventual, derivada de outros fatores. Assim, as firmas podem e devem escolher a forma mais ajustada de competir além-fronteiras.

### 1.2.5 Fenómeno das *Born Global*

O fenómeno das *Born Globals* surge através de Rennie (1993) com um estudo feito em PME exportadoras na Austrália. O autor identificou um elevado número de empresas que conseguiam competir com sucesso em mercados mundiais, contra outras firmas de maior dimensão já estabelecidas nesses mercados. Contrariando outras teorias económicas e comportamentais (nomeadamente a Teoria de Uppsala), esta apresenta um processo de operações internacionais desde o seu início de atividade, ou seja, nascendo desde logo global.

Gabrielsson e Kirpalani (2004) definem as *Born Globals* como empresas que desde a sua criação seguem a visão de se tornarem globais e que normalmente não dedicam um período inicial de atividade em mercados domésticos.

Não existindo uma definição exata do conceito (Rasmussen e Madsen, 2002) torna-se difícil e, por vezes, impossível a comparação de resultados (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). Neste sentido, McDougall, Shane e Oviatt (1994) compararam o desenvolvimento das *Born Globals* com a Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Modelo de Uppsala, Teoria da Reação Oligopolística e Teoria da Internalização, e concluíram que o seu processo de formação não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais. Em estudos semelhantes, Bell (1995) concluiu que nem a Teoria de Uppsala nem a Teoria das Redes explicam completamente o processo de internacionalização das *Born Globals*.

As *Born Globals* são consequência de uma economia global e de um ambiente competitivo agressivo na generalidade dos sectores. Para além de serem PME, normalmente são empresas recentes, com forte ligação à alta tecnologia (Bell, 1995), possuem grande proporção de vendas oriundas de mercados externos nos primeiros dois ou três anos de operação (Knight e Cavusgil, 1996) e focam nichos de mercado.

Nas *Born Globals*, os empreendedores detêm um papel fulcral. O desenvolvimento e aumento de melhoria de posições em mercados internacionais destas empresas dependem significativamente do perfil do empreendedor. Segundo Madsen e Servais (1997), a existência de cada vez mais pessoas com capacidade de comunicar, entender e operar em culturas diferentes, aumenta a possibilidade de explorar mudanças tecnológicas em mercados internacionais. Simões e Dominginhos (2001) complementam, afirmando que a experiência profissional e pessoal e o acesso ao conhecimento dos mercados externos e respetivos contatos permitem, a estas empresas, uma rápida expansão internacional.

## CAPÍTULO II – CONSTRANGIMENTOS, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS

### 2.1 Constrangimentos das PME

Para poderem competir no seu mercado com sucesso e de forma consistente, as empresas necessitam de estar dotadas de recursos vários, que devem ser transversais a toda a organização e servirem de suporte a toda a atividade empresarial, de forma a tornar o negócio sustentável.

Devido à natureza estrutural das PME, estas normalmente apresentam limitações diversas no seu ciclo de exploração, o que dificulta o seu sucesso competitivo em comparação com empresas de maior envergadura. Desde logo, o seu músculo financeiro normalmente incapaz de travar uma “guerra” com concorrentes com maior consolidação financeira e com disponibilidade de alavancagem em situações competitivas. A própria conjuntura económica mundial (com maior incidência na Europa), com as instituições financeiras com dificuldades de cumprimento de rácios impostos por entidades internacionais, dificulta o acesso ao financiamento por parte das empresas, uma vez que o capital disponível para injetar na economia é pouco expressivo e não é capaz de ajudar as firmas a aumentarem a sua competitividade.

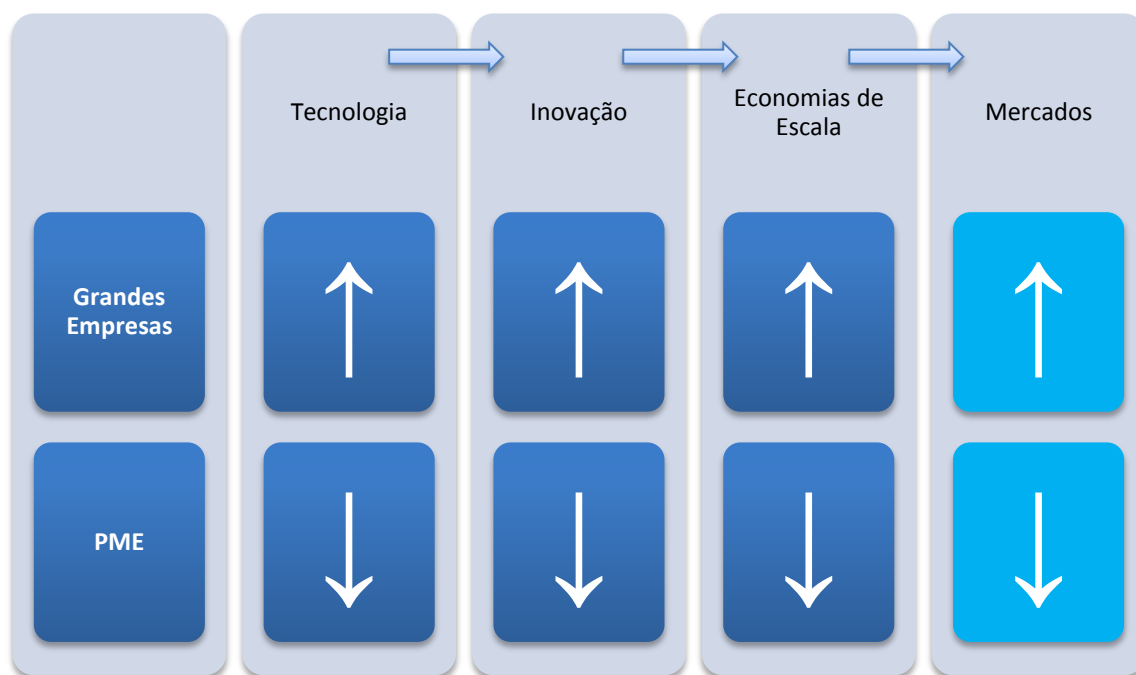
Como resultado, as PME são terrivelmente penalizadas e vêm-se obrigadas a competir com elevada percentagem de capital próprio dificultando, assim, a implementação de estratégias de crescimento de médio e longo prazo (por exemplo, IDE).

As grandes empresas possuem uma maior capacidade de gestão, produção e recursos financeiros e conseguem, dessa forma, conhecer mais facilmente as mudanças de internacionalização (Antoldi *et al.*, 2011). O autor acrescenta, ainda, que muitos investigadores têm assumido que as grandes empresas tendem a ser melhores competidores internacionais. Estas disponibilizam *budgets* mais elevados em tecnologia e inovação tentando, assim, posicionarem-se nas linhas da frente no seu ambiente competitivo.

Num estudo baseado no desempenho exportador, Dhanaraj e Beamish (2003) constataram que a intensidade tecnológica é um bom aliado da estratégia de exportação tendo, por sua vez, um efeito positivo na *performance* das empresas. Os autores complementam que as firmas com baixos níveis de tecnologia tendem a concentrar-se em mercados domésticos ou mercados estrangeiros menos exigentes.

Com efeito, a Figura 6 esclarece as implicações das diferenças de propriedade de recursos entre as grandes empresas e as PME e ilustra a forma como os fatores tecnologia e inovação influenciam a *performance* competitiva e a profundidade dos mercados.

**Figura 6: Tecnologia e inovação como fonte de competitividade internacional**



Fonte: elaboração própria

Com a globalização e conseqüente abertura dos mercados de uma forma geral, verifica-se um outro constrangimento – dificuldade em reter o capital intelectual nas organizações. De acordo com Gomez-Mejia (1988), nas pequenas empresas, os constrangimentos em termos de recursos humanos torna a tarefa de identificar e operar em mercados estrangeiros mais complicada.

Existe uma enorme volatilidade nos mercados, com as empresas a procurarem recursos humanos detentores de altas qualificações, conhecimentos técnicos e elevadas capacidades de desenvolver negócios. As grandes empresas têm possibilidade de oferecer condições mais aliciantes, de maior desafio e estabilidade implicando, assim, uma deslocação de conhecimento e conseqüente enfraquecimento das PME. A própria instabilidade económica e social dos países fomenta essa mobilidade do capital trabalho, dificultando as empresas na retenção dos seus “cérebros”.

Apesar de nos dias atuais existirem muitas PME a competir internacionalmente, historicamente são as grandes empresas a darem primeiro o passo em direção à internacionalização. Este facto fornece-lhes uma vantagem clara do ponto de vista da experiência dos negócios internacionais, possibilitando-as de aplicar uma teoria de jogos agressiva que, conseqüentemente, desmotiva a entrada de novos concorrentes nesse mercado.

Naturalmente, todas as decisões estratégicas levadas a cabo pelas grandes empresas, no sentido de aumentar o seu *share* de mercado através de uma competitividade sustentável, têm conseqüências não só nos seus eventuais concorrentes diretos (outras grandes empresas) mas também nas PME. Neste sentido, o perfil dos gestores influencia de forma direta o

desenvolvimento do negócio. Devido ao facto da naturalidade das PME em serem menos experientes internacionalmente, é também natural que os seus decisores tenham um perfil menos internacional dificultando, desta forma, a dinâmica organizacional e a gestão da mudança (por exemplo, um reposicionamento estratégico e competitivo ágil que acompanhe a velocidade das mudanças do mercado).

## **2.2 Motivações de internacionalização**

Com a gradual abertura e liberalização do comércio internacional as atividades comerciais e industriais, a preocupação empresarial instala-se e as empresas repensam em formas de expandirem e preservarem os seus negócios. Não existe uma explicação única dos fatores em que se baseiam as organizações que procuram a expansão para os mercados externos (Masum *et al.*, 2008), sendo as suas motivações de diversa ordem, e dependendo dos recursos das empresas, da estratégia a seguir a médio e longo prazo, das vantagens concorrenciais a atingir e das oportunidades surgidas. Várias são, também, as teorias explicativas dos motivos fundamentais das organizações a internacionalização.

Segundo Hansson e Hedin (2007), alguns dos motivos para a internacionalização estão relacionados com a possibilidade do mercado interno estar saturado, o facto de um determinado país conceder o acesso aos recursos estratégicos ou existirem efeitos *cluster* para serem explorados numa região específica. Já Li e Nkansah (2005) referem que a decisão para expandir para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa. Entretanto, fazer negócios no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que no mercado doméstico, pois existe uma possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional.

Os motivos que levam uma empresa a incorrer em estratégias de internacionalização podem ser divididos em dois grandes grupos: motivações internas e motivações externas. As motivações internas, como o próprio nome indica, estão diretamente relacionadas com aspetos inerentes à empresa. Por outro lado, as externas estão relacionadas com motivos causados por variáveis que a empresa não controla: características dos mercados, fatores relacionais, acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais (Simões, 1997).

Inerentes às motivações internas estão as necessidades de crescimento da empresa, o aproveitamento da capacidade instalada, a obtenção de economias de escala, a diversificação do risco e a exploração de competências e tecnologias. No que respeita às motivações externas, ao nível das características de mercado estão incluídas motivações no âmbito da perceção e dinamismo dos mercados externos e aspetos limitativos do mercado doméstico. Já os fatores relacionais dizem respeito aos aspetos ligados à concorrência, acompanhamento de clientes e abordagens por empresas estrangeiras. Relativamente ao acesso a recursos no exterior, este relaciona-se com a tentativa de obtenção de custos de produção inferiores e acesso a tecnologias.

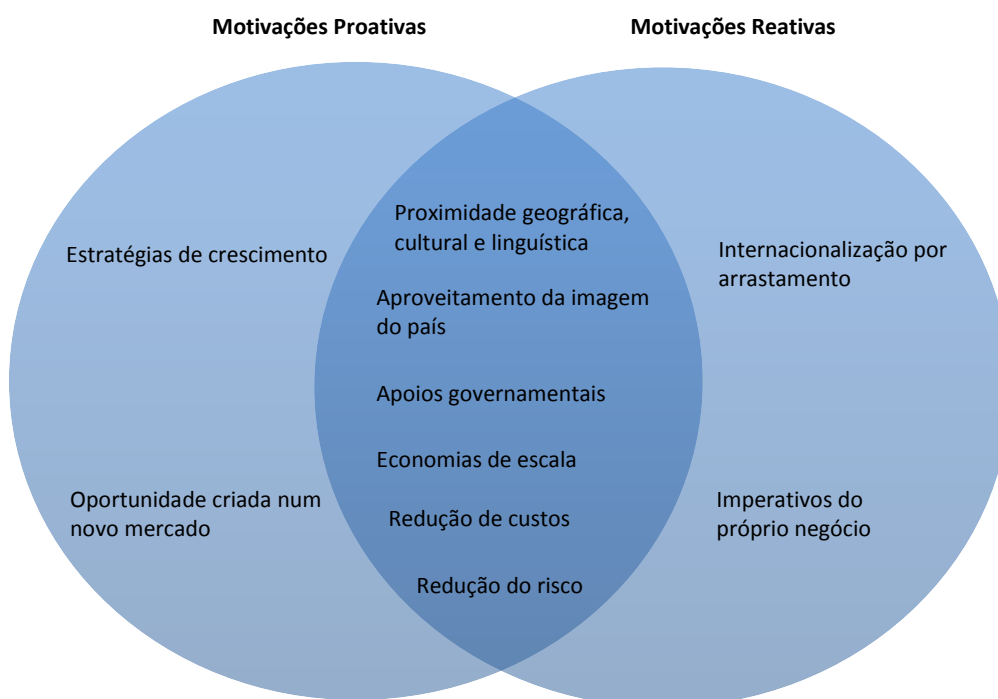
Finalmente, os incentivos governamentais referem-se aos apoios dados pelos governos, tanto do país de origem, como do país de acolhimento.

Tendo em conta o contexto da globalização, Viana e Hortinha (2005) apontam seis razões que têm levado empresas tradicionalmente não internacionais a procurar os mercados externos: aumento de facturação, sinergias ao nível das estruturas de custos (economias de escala), redução do risco através da diversificação de mercados, colaboração com empresas e instituições públicas, domínio dos mercados e vantagens daí decorrentes a nível de imagem e notoriedade e, ainda, vantagens absolutas relacionadas com o poder sobre os recursos.

Dunning (1993) introduziu um modelo dos motivos da internacionalização que incluem quatro categorias diferentes: procura de mercado, procura de recursos, procura da eficiência e procura de recurso estratégico. Por sua vez, Czinkota (1999) aponta onze motivações principais para as empresas se internacionalizarem, classificando-as como proativas ou reativas. Nas proativas, incluem-se as vantagens em termos de lucros, tecnologias, produtos diferenciados, informação exclusiva, benefícios fiscais, economias de escala e, até mesmo, o esforço de gestão da própria empresa. Os motivos reativos incluem pressões concorrenciais, excesso de capacidade produtiva, proximidade de clientes e portos de desembarque ou saturação do mercado doméstico.

No seguimento da linha de pensamento de Czinkota, Brito e Lorga (1999) defendem um modelo com três variáveis: motivações proativas, reativas e mistas (ver Figura 7).

**Figura 7: Motivações para a internacionalização**



Fonte: Adaptado de Brito e Lorga (1999)

Apesar da similaridade aparente, este modelo possui uma natureza mais abrangente. As motivações proativas destacam as estratégias de crescimento da empresa, nomeadamente num cenário em que fatores como o acréscimo da concorrência, políticas públicas e/ou outros impedem o crescimento da empresa no seu mercado de origem. Segundo McGoldrick e Fryer (1993), as motivações tornam-se mais proativas à medida que a experiência da firma cresce. Este cenário, conjugado com o aproveitamento de oportunidades num novo mercado, pressiona a organização a iniciar o processo de internacionalização para manter a sua sustentabilidade.

No que respeita às motivações reativas, estas incluem as ações de internacionalização por arrastamento (acompanhamento de um fornecedor ou cliente devido a uma deslocação para o mercado externo) e as características individuais do próprio negócio e da empresa.

As motivações mistas consideram aspetos como a proximidade geográfica, similaridades culturais e linguísticas, a redução do risco através da diversificação de mercados, a redução de custos e o aproveitamento de economias de escala, o aproveitamento da imagem do país e os apoios governamentais.

Para Teixeira e Diz (2005) são seis os fatores que motivam as firmas a internacionalizarem-se – o aumento da quota de mercado, a resposta aos clientes e concorrentes, a elevação do ROI (*Return On Investment*), o acesso a competências e a fuga à importação ou contingência da importação.

A internacionalização das empresas tem demonstrado que é um cenário cada vez mais atual e com renovações permanentes, muito devido à volatilidade dos mercados, das empresas e dos próprios países.

### **2.2.1 Motivações das PME**

Nos dias correntes, a internacionalização não é só para as grandes empresas, tendo as PME um papel muito importante no contexto económico e social dos países. Por esse motivo, na generalidade, estes estão muito atentos ao investimento externo e dispõem de diversas estratégias de cativação e negociação, de forma a atraírem negócios e desenvolvimento, ou seja, sustentabilidade.

Francis *et al.* (2000) afirmam que a melhor forma das PME melhorarem as vendas fora do seu mercado doméstico é através da aposta em alta tecnologia, relacionamentos e contactos derivados da atividade comercial nesses mercados. O facto de ter uma estrutura organizativa mais flexível permite à empresa uma maior proximidade relacional com todos os *stakeholders*.

As motivações das PME e o que impulsiona a sua internacionalização são de ordens diversas. De acordo com Freeman *et al.* (2000), o aumento da taxa de internacionalização das PME prende-se com fatores vários, tais como a dimensão do mercado doméstico (pequeno), a posse de um

conhecimento ou tecnologia original e algumas formas funcionais do ponto de vista do relacionamento e das parcerias estratégicas (alianças).

Numa outra perspectiva, Cavusgil (1982) afirma que a decisão das PME em abordar mercados internacionais é fomentada através de dois estímulos: internos (*pull*) e externos (*push*). Estes estímulos têm uma forte associação com a teoria de Czinkota (1999), podendo fazer-se o paralelismo entre internos/proativos e externos/reativos.

Segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD (2009), os fatores de motivação para a internacionalização das PME são:

- Motivos de crescimento: crescimento dos negócios, lucros, aumento do tamanho do mercado, forte posição no mercado, redução de dependência de um único ou pequeno número de mercados;
- Motivos relacionados com o conhecimento: experiência internacional prévia por parte dos gestores, fatores relacionados com a capacidade de gestão, investimento em I&D, capacidades de inovação, tecnologia ou produto único, habilidades linguísticas e tamanho, idade e experiência da empresa;
- Rede/laços sociais e ligações na cadeia de abastecimento: ligações de colaboração, laços familiares e sociais com comunidades emigrantes e contactos derivados do *background* de gestores imigrantes;
- Fatores de mercado doméstico/regional: diferentes regiões (o caso de Espanha) têm diferentes tendências de exportação, com propensão à exportação crescente em regiões com condições domésticas menos favoráveis, incentivos locais e boas infraestruturas de exportação.

Em PME, a estratégia de internacionalizar pode ser uma alternativa de alavancagem do negócio, de competitividade e solidez. Existindo a dificuldade de competir pelo custo (devido à reduzida dimensão, experiência e recursos), grande parte das PME tendem a procurar outros fatores motivacionais adaptando, assim, as suas estratégias (competir por diferenciação, por exemplo).

### **2.3 Barreiras à entrada**

A busca em atrair investimento externo não é um fenómeno recente, mas nunca foi tão evidente como no presente. A instabilidade económica de diversos países leva a uma consequente perda do consumo interno e força as empresas a procurarem mercados mais atrativos. Por conseguinte, esses mesmos países tentam estimular organizações internacionais a investir no país de forma a obterem resultados superavitários na balança comercial e, assim, alavancarem a economia.

As barreiras à entrada têm uma ligação muito próxima com a atividade exportadora. Neste sentido, Suárez-Ortega (2003) define-as como sendo todos os fatores (internos e externos) que servem

para dissuadir uma empresa de exportar ou que dificulta a sua atividade de exportação atual. Por outras palavras, as barreiras de exportação ocorrem em vários estágios do processo de internacionalização que podem impedir o início da exportação ou dificultar o processo de internacionalização (Hollensen, 2007).

Dunning (1988) afirma que a decisão de internacionalizar, ou não, será o resultado do desequilíbrio na avaliação dos fatores motivadores *versos* barreiras. Ou seja, esta decisão não depende apenas de oportunidades de expansão do negócio, mas também dos diversos riscos e dos fatores dificultadores deste processo. Assim, aquando esta decisão, os gestores devem analisar cuidadosamente as barreiras esperadas em determinado mercado e, seguidamente, verificar se é possível contornar ou adaptar a empresa a essas barreiras ou se, por outro lado, o melhor é não avançar no processo de comercialização fora do seu mercado doméstico.

A análise meticulosa das barreiras à entrada em mercados internacionais é fulcral para o sucesso futuro da mesma, pois ignorar aspetos que influenciam direta ou indiretamente a empresa pode converter-se em fracasso e criar sérios problemas de competitividade e sustentabilidade.

Os riscos associados à atividade internacional caracterizam-se como barreiras legítimas à internacionalização da firma. Atuar no exterior pode ser uma aventura, no sentido de que expõe a empresa a novos problemas contra um ambiente pouco familiar e com risco de grandes perdas. Ainda assim, em alguns casos, os ganhos associados ao comércio exterior podem suplantar tais dificuldades, levando a empresa a internacionalizar-se (Johanson & Vahlne, 1977).

Estudos sobre negócios internacionais têm identificado uma variedade de barreiras e proposto várias classificações (Leonidou, 2000; Miesenbock, 1988). Klassen e Whybark (1994) num dos seus estudos sobre a possibilidade de compilar as potenciais barreiras à internacionalização (e sobre o apoio de outros autores) mencionam que estas podem ser categorizadas em fatores culturais, monetários e tecnológicos, gestão dos recursos humanos, tecnologias de informação e logística internacional.

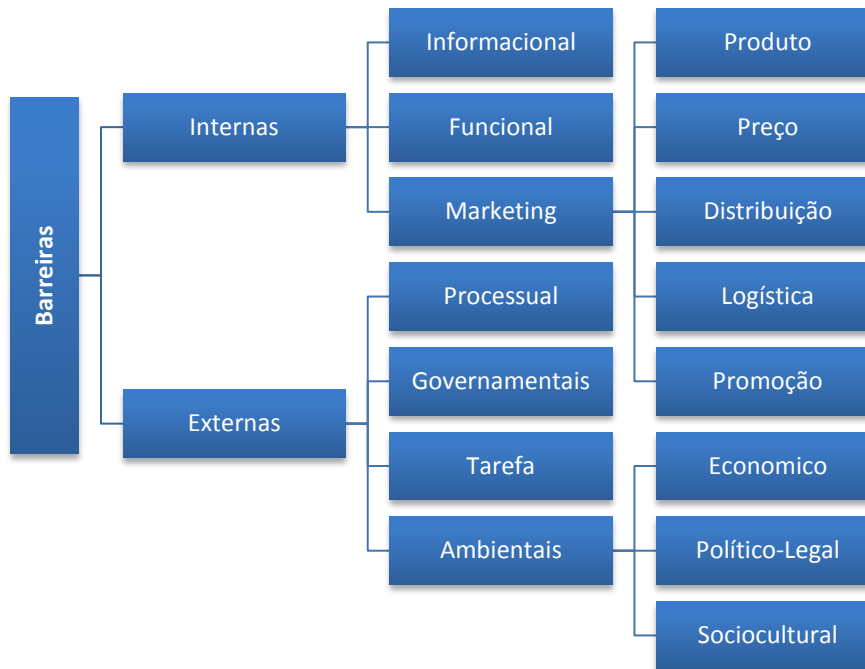
Para Forner (1999) são cinco as barreiras à internacionalização:

- Barreiras financeiras: riscos cambiais, acesso ao financiamento para operar internacionalmente e cobranças das vendas feitas em outros países;
- Barreiras de marketing: dificuldade em obter informações de clientes e mercados externos, principalmente na gestão dos preços e publicidade;
- Barreiras de procedimentos: dificuldade do ponto de vista burocrático, documentação e logística;
- Barreiras técnicas e de adaptação: necessidade de adaptação de produtos para o mercado externo e realização de serviços pós venda;

- Barreiras de prática e negócios internacionais: dificuldades impostas pelos governos no relacionamento entre clientes internacionais e práticas de comércio no exterior.

Por outro lado, Katsikeas e Morgan (1994) referem que as barreiras podem ser agrupadas em quatro grupos: externas, operacionais, internas, e informacionais. Numa ótica semelhante, Leonidou (2004) classifica as barreiras como internas e externas (ver Figura 8).

**Figura 8: Classificação de barreiras à exportação**



Fonte: Adaptado de Leonidou (2004)

As barreiras internas estão associadas aos recursos/capacidades organizacionais e à estratégia de exportação da firma, enquanto as barreiras externas se relacionam com o ambiente doméstico e internacional em que a empresa atua.

Antoldi *et al.* (2011) refutam a ideia de que as pequenas empresas são geralmente consideradas limitadas nas suas atividades externas devido ao facto de terem menos recursos e experiência do que os seus maiores concorrentes. Do ponto de vista das restrições dos recursos corporativos, Leonidou (2000) propõe grupos de barreiras que indicam a falta de gestão, de recursos humanos e financeiros, que bloqueiam ou impedem a empresa de iniciar ou aumentar a sua atividade de exportação: falta de familiaridade em conduzir negócios internacionais, inadequação/inexperiência do pessoal de exportação, riscos/custos proibitivos dos negócios no exterior e escassez do capital trabalho para financiar operações além-fronteiras.

Por conseguinte, a OECD (2009) sugere que os quatro principais fatores de impedimento para a internacionalização das PME são a falta de capital trabalho para financiar as exportações, a

identificação de oportunidades de negócio no estrangeiro, a informação limitada para localizar/analisar os mercados e a incapacidade de contato com potenciais clientes no exterior. O mesmo estudo acrescenta, ainda, a falta de gestão de tempo, habilidades e conhecimento como uma quinta limitação.

Para Hollensen (2011), as barreiras de internacionalização podem ser divididas em duas formas distintas (ver Figura 9):

- Problemas que afetam o início da exportação: finanças insuficientes, conhecimento insuficiente, falta de ligações com o mercado externo, falta de compromisso de exportação, falta de capital para financiar a expansão em mercados estrangeiros, falta de capacidade produtiva para se dedicar aos mercados internacionais e falta de canais de distribuição estrangeiros;
- Problemas que ocorrem numa fase seguinte ao processo de exportação – podem ser divididos em três grupos:
  - 1 - Riscos gerais de mercado: falta de competência dentro das empresas (barreiras internas), tais como diferenças linguísticas e culturais; complexidade dos serviços de transporte para os compradores estrangeiros, que causa desafios e exige conhecimentos que as firmas normalmente não tem; dificuldades em encontrar gestores locais, distribuidores, parceiros, fornecedores e funcionários certos. Existem, ainda, algumas barreiras externas relacionadas com o ambiente dos países de destino, tais como a distância comparativa dos mercados, a concorrência de outras empresas estrangeiras nesse mercado e as diferenças no uso e especificações dos produtos;
  - 2 - Riscos comerciais: estes riscos são, na sua maioria, externos à empresa, nomeadamente flutuações cambiais (em contratos feitos em moeda estrangeira), complicações ao nível de pagamento dos clientes internacionais (disputa de contrato ou insolvência), recusa do produto ou fraude por parte do cliente e atrasos ou danos no processo de transporte de mercadoria. Do ponto de vista interno, a barreira principal é a dificuldade em obter financiamento à exportação;
  - 3 - Riscos políticos: são problemas relacionados com o ambiente geral (riscos externos), principalmente decorrentes da interferência dos países de origem e de destino.

**Figura 9: Classificação de barreiras à exportação de Hollensen**



Fonte: Adaptado de Hollensen (2011)

Duas empresas no mesmo estágio de desenvolvimento exportador não visualizam o mesmo impacto dos obstáculos e não reagem da mesma forma (Leonidou, 2004). O autor acrescenta, também, que a mesma empresa poderá ter uma percepção distinta da mesma barreira, em diferentes momentos e em relação a diferentes destinos de exportação.

Compreender os obstáculos de exportação tem grandes implicações para os decisores políticos, que têm de identificar aquelas áreas onde os exportadores necessitam de maior assistência na organização de serviços de apoio e incentivos (Leonidou, 2004).

As diversas barreiras à internacionalização são uma realidade que as organizações não devem descuidar. Contudo, quando as motivações e os estímulos inerentes a este processo são superiores, estas devem considerar a entrada nos mercados internacionais e, desta forma, evitar a dependência do mercado doméstico.

### **2.3.1 Barreiras internas**

As barreiras internas são as diversas dificuldades com que a empresa se confronta (internamente) para operar em mercados internacionais. Campbell (1996) indica exemplos de barreiras internas que podem ser, em certa medida, controladas pela empresa. São elas as restrições financeiras, o pessoal administrativo inadequado, a falta de gestores com experiência internacional e um fraco conhecimento de línguas estrangeiras.

Ortiz *et al.* (2008) referem que as barreiras internas podem ser divididas em duas partes:

- Barreiras de conhecimento: falta de conhecimento dos mercados de exportação e dificuldades associadas com a identificação de oportunidades nos países estrangeiros, falta de conhecimento de programas de assistência à exportação e de incentivos públicos e diferenças culturais e linguísticas;

- Barreiras de recurso: falta de recursos financeiros, de produção, de marketing, de gestão e de pessoal.

De acordo com Leonidou (2004), as barreiras internas relacionam-se com as capacidades da empresa, dos recursos e da capacidade de operar internacionalmente. Estas são agrupadas da seguinte forma:

- Barreiras informacionais: problemas em identificar, selecionar e contatar mercados internacionais, devido a ineficiências de informação. É possível acrescentar quatro barreiras dentro desta categoria: localizar/analisar mercados estrangeiros, encontrar dados do mercado internacional, identificar oportunidades de negócio externas e contactar clientes externos;
- Barreiras funcionais: ineficiências de várias funções empresariais (relativamente à exportação), tais como dos recursos humanos, produção e finanças. Esta categoria contém quatro barreiras: limitações na gestão do tempo, insuficiências de pessoal de exportação, capacidade de produção indisponível e escassez do capital trabalho;
- Barreiras de marketing: dificuldades ao nível do produto (desenvolvimento, adaptação, qualidade, especificações, requerimentos, serviços técnicos e pós venda), do preço (oferta de preço satisfatório aos consumidores, dificuldade em acompanhar concorrentes, facilidades de crédito), da distribuição (canais complexos, acesso a canais de distribuição de exportação, obtenção de representações confiáveis, controlo sobre os intermediários) da logística (fornecimento de inventários em mercados no exterior, facilidades de armazenamento indisponível, excesso de custos de transporte/seguros) e de promoção (ajustamento de atividades promocionais externas) das empresas. Este é o maior problema para as empresas exportadoras, principalmente devido a pressões impostas pelas forças externas na adaptação dos elementos da estratégia de marketing.

### **2.3.2 Barreiras externas**

As barreiras externas, como o próprio nome indica, são barreiras oriundas dos mercados externos e que dificultam direta ou indiretamente a atividade das empresas que decidem expandir os seus negócios além-fronteiras. Exemplos de barreiras externas (menos facilmente controladas) incluem as restrições governamentais, a concorrência e fatores económicos tais como as barreiras tarifárias e não tarifárias ou a falta de incentivos nacionais adequados (Campbell, 1996). Por conseguinte, Antoldi *et al.* (2011) classificam as barreiras externas como barreiras ambientais e governamentais.

De uma forma mais detalhada, Leonidou (2004) refere que as barreiras externas são os fatores sobre os quais a firma não tem controlo e são resultantes do ambiente onde a empresa atua. Estas são agrupadas da seguinte forma:

- Barreiras processuais: problemas com foco em aspetos operacionais de transações com clientes estrangeiros. Esta categoria inclui três barreiras: falta de familiaridade com técnicas/procedimentos, falhas de comunicação e recolha lenta de pagamentos;
- Barreiras governamentais: ação ou omissão por parte do governo do país de origem em relação aos seus exportadores indígenas. Aqui, a ênfase dá-se em duas áreas problemáticas: o limitado interesse mostrado pelo governo na assistência e no incentivo aos exportadores atuais e potenciais e o papel restritivo da estrutura regulatória nas práticas de gestão de exportação;
- Barreiras de tarefas: foco nos consumidores e concorrentes das empresas nos mercados externos, que podem ter um efeito imediato sobre as suas operações de exportação. As barreiras incluídas nesta categoria são os diferentes hábitos e atitudes dos consumidores estrangeiros e a intensa competitividade nos mercados externos;
- Barreiras ambientais: dificuldades ao nível do ambiente económico, político, legal e sociocultural do mercado internacional onde a empresa opera ou pretende operar. Estas barreiras estão normalmente sujeitas a rápidas mudanças e são muito difíceis de prever e controlar. As barreiras de natureza económica e regulatória são as que criam maior impacto na *performance* das empresas. Inerentes a esta categoria estão as seguintes barreiras: condições económicas internacionais deterioradas, risco cambial, instabilidade política nos mercados externos, regras e regulações rígidas nos países estrangeiros, barreiras tarifárias e não tarifárias, práticas de negócios desconhecidas ou pouco familiares, diferentes características socioculturais e diferenças de linguagem verbal e não-verbal.

### CAPÍTULO III – SELEÇÃO, ENTRADA E VENDA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

A decisão de uma empresa entrar ou não em mercados internacionais, passa por uma análise profunda das suas potencialidades, dos recursos disponíveis, das motivações estratégicas, dos objetivos a médio/longo prazo e da capacidade para tornar esta abordagem sustentável.

De acordo com Koch (2001), o alargamento da atividade empresarial em países estrangeiros inicia-se pelo reconhecimento das necessidades da empresa em função dos seus objetivos. Kotler (1986) sublinha que a empresa só decide agir quando surge algo no mercado internacional que lhe inspire confiança, ou seja, só esta tem excesso de produção e necessita de vender os seus produtos noutros mercados ou quando o exportador doméstico, o importador doméstico ou o governo solicitem à empresa a venda para o exterior.

Segundo Li *et al.*, (2005), a intenção das empresas expandirem os seus negócios para outros países é motivada pelo objetivo da criação de valor, cabendo aos gestores avaliar as motivações, os métodos e os modos em termos de capacidade de atingir esse mesmo objetivo. O autor acrescenta que o processo de internacionalização requer uma sequência de decisões sobre as motivações, a seleção do país e os métodos e os modos de entrar em mercados internacionais. Para isso, propõe quatro sequências explicativas:

- **Motivação:** refere que as empresas devem estar motivadas para usar, desenvolver e proteger os seus recursos nos mercados estrangeiros. É esta motivação que força as empresas a expandirem as suas atividades comerciais para além do seu mercado doméstico;
- **Seleção do país:** é parte da motivação para a internacionalização das empresas e varia de acordo com o país e seus atributos em termos de ambiente competitivo, determinando a força da empresa para a criação de valor;
- **Método de internacionalização:** a empresa deve escolher o método de internacionalização correto para a geração de criação de valor, comércio ou IDE. A seleção entre o método direto e indireto depende da capacidade da firma transferir recursos para outros países. Esta transferência de recursos ocorrer diretamente dentro da empresa, através do IDE, ou indiretamente, usando o comércio através de produtos que têm vantagens dadas pelos recursos da empresa;
- **Modo de internacionalização:** a empresa deve escolher os seus modos de internacionalização mais adequados. Estes incluem o desenvolvimento interno e as alianças ou aquisições com outras empresas de forma a conseguir a criação de valor.

O autor salienta, ainda, que estas sequências não são estáticas e são consideradas como condições competitivas e ambientes institucionais de mudança nas atividades no estrangeiro.

Para uma empresa ter sucesso em mercados estrangeiros, não basta possuir uma estrutura financeira sólida, um produto ou serviço inovador e/ou uma estratégia visionária. Para além disso, é necessário estar em posse de uma elevada capacidade de entendimento de culturas diferentes da sua. Os negócios só se fazem com entendimento e estes só poderão tornar-se sustentáveis se existir predisposição para a compreensão das diferenças culturais e sociais e uma adaptação efetiva da comunicação.

Quando as empresas pretendem internacionalizar-se têm de escolher para onde ir. A seleção do mercado alvo é uma decisão complexa porque da escolha depende o sucesso da internacionalização (Viana e Hortinha, 2002). Bradley (2005) complementa, dizendo que a escolha errada do mercado é normalmente fonte de dois tipos de custos: o custo do insucesso, derivado da tentativa de entrada no mercado errado, e os custos de oportunidade associados, isto é, as oportunidades perdidas de entrar em mercados onde os produtos pudessem ter sucesso.

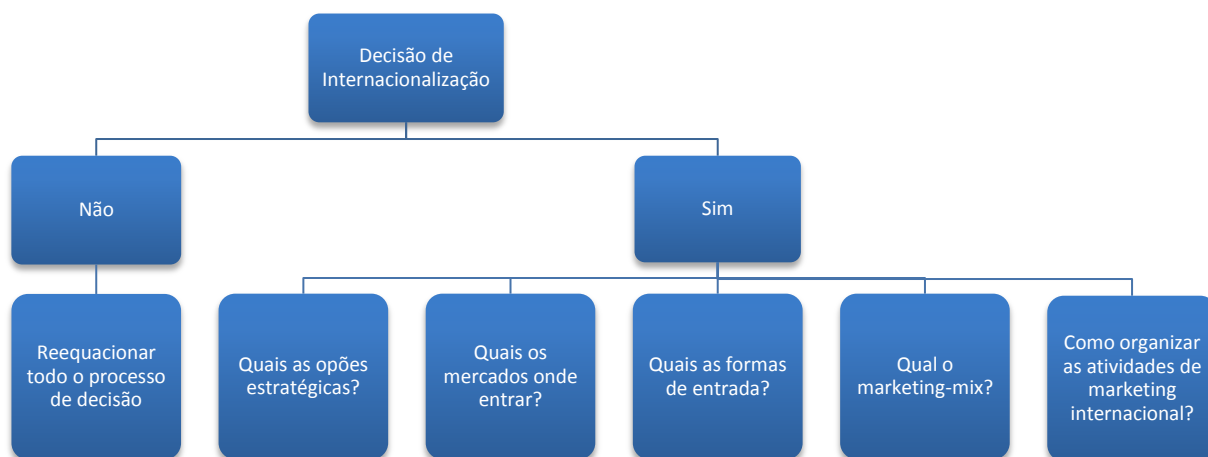
A internacionalização é uma estratégia que as empresas têm ao seu dispor; contudo, requer uma análise minuciosa de todos os fatores envolventes para que a tomada de decisão seja consistente. Nesta perspetiva, Root (1994) afirma que as organizações, quando estruturam o seu pensamento estratégico na ótica do alargamento dos seus mercados, devem considerar a definição dos objetivos e metas corporativas, a seleção dos mercados e produtos alvo, a escolha do modo de entrada nesses mercados, a elaboração de um plano de marketing específico e a aplicação de um sistema de controlo e monitorização da *performance*.

A execução destes fatores permite às empresas obter uma visão alargada do processo de entrada em mercados estrangeiros e um nível de decisão mais sólido e estruturado sobre esta estratégia. Segundo Douglas *et al.* (1972) a seleção dos mercados e respetivos modos de entrada são fundamentais para qualquer estratégia de internacionalização.

Freire (1997) chama a atenção para uma análise mais detalhada dizendo que, quando as empresas tencionam entrar em mercados internacionais, devem considerar os fatores comerciais (e.g., dimensão do mercado, taxa de crescimento dos rendimentos, redes de distribuição, nível de preços, hábitos de consumo), operacionais (e.g., regulamentação legal, possibilidade de repatriação de fundos, transferência de práticas de gestão, burocracia, custo e disponibilidade de recursos locais, barreiras à importação) e de risco (e.g., risco cambial, risco político, risco competitivo).

Viana e Hortinha (2009) afirmam que, se a empresa decide internacionalizar os seus negócios colocam-se, desde logo, os seguintes problemas: qual a opção estratégica face aos mercados internacionais, em que mercados entrar, qual a forma de neles entrar, qual o marketing-mix adequado a cada um deles e como organizar as atividades de marketing internacional (ver Figura 10).

**Figura 10: A decisão de internacionalização**



Fonte: Viana e Hortinha (2009)

Para que se obtenha a maior taxa de assertividade possível neste processo de internacionalização, torna-se imperativo analisar com rigor algumas inevitabilidades ao nível dos mercados internacionais. A primeira é o facto de estes não serem homogéneos, muito devido à sua evolução cultural, política, económica e tecnológica. Este fator implica comportamentos e atitudes muito díspares nas empresas, nos consumidores em geral e no estado que os representa, o que se traduz numa maior ou menor atratividade desses mesmos mercados. Outra questão de enorme relevância neste processo de seleção são as limitações dos recursos disponíveis.

### 3.1 Seleção dos mercados

No processo de internacionalização, as empresas deparam-se com a questão primordial de que mercado (s) escolher. Esta decisão carece de informações estruturadas e fidedignas de um ponto de vista lato (i.e., fatos relacionados com a conjuntura, estabilidade política e fiscal, taxas de crescimento do país e da indústria, proximidade geográfica e cultural, evolução tecnológica, entre outros) e específico (i.e., literacia, aceitação de novos produtos e serviços concorrentes, barreiras à entrada e saída, crescimento e sustentabilidade do negócio, canais de distribuição, entre outros).

Esta análise vai determinar, entre outras coisas, a atratividade desse mercado, as diferenças internas e externas, a capacidade operacional da empresa, a identificação de oportunidades e ameaças, as melhores opções de cooperação e a melhor estratégia de marketing para oferecer ao mercado os produtos e serviços com as modificações que esse mercado requer.

Uma vez analisados estes indicadores, a empresa deve escolher qual ou quais os mercados que proporcionam melhor *performance* e onde a empresa pode ser estrategicamente bem sucedida. Segundo Alon (2004), a capacidade de gestão, o capital, a experiência dos recursos humanos, o conhecimentos de negócio internacional e o *know-how* sobre os mercados são recursos críticos para a seleção de mercados internacionais.

Segundo Brewer (2001), a seleção de mercados internacionais pode ser definida como o processo completo de decisão por parte de uma empresa que resulta na aplicação de recursos de marketing ao(s) mercado(s) em questão.

Diversos têm sido os autores a estudar o processo de seleção dos mercados internacionais. Segundo Cavusgil (1984), Kumar *et al.* (1994), Root (1994) e Johanson e Vahlne (1977), muitos dos modelos de seleção de mercados decompõem-se em três ou quatro fases, permitindo à empresa analisar as informações e os indicadores que levam a uma tomada de decisão mais consistente e de acordo com os seus recursos e objetivos estratégicos. Desta forma, as etapas do processo de seleção dos mercados, segundo Johanson e Vahlne (1977), são as seguintes:

- Identificação do país: baseando-se no PIB, na população, estatísticas generalistas, taxas de crescimento, evolução, entre outros;
- Triagem preliminar: examina a distância geográfica, o desenvolvimento económico, a estabilidade política, entre outros, para eliminar alguns países e avaliar amplamente os custos de entrada no mercado;
- Triagem profunda: análise exaustiva dos dados relativos à indústria, aos produtos e serviços, à estimativa do potencial do mercado e previsão de crescimento, às barreiras à entrada, à revisão dos recursos, à análise interna (forças e fraquezas) da concorrência, entre outros;
- Seleção final: análise comparativa entre os objetivos da empresa e os resultados reais e, finalmente, as previsões nas vendas e os custos para encontrar o mercado do país que melhor aproveita os recursos disponíveis.

Por sua vez, Kumar *et al.* (1994) propõem um processo de seleção de mercados com três fases:

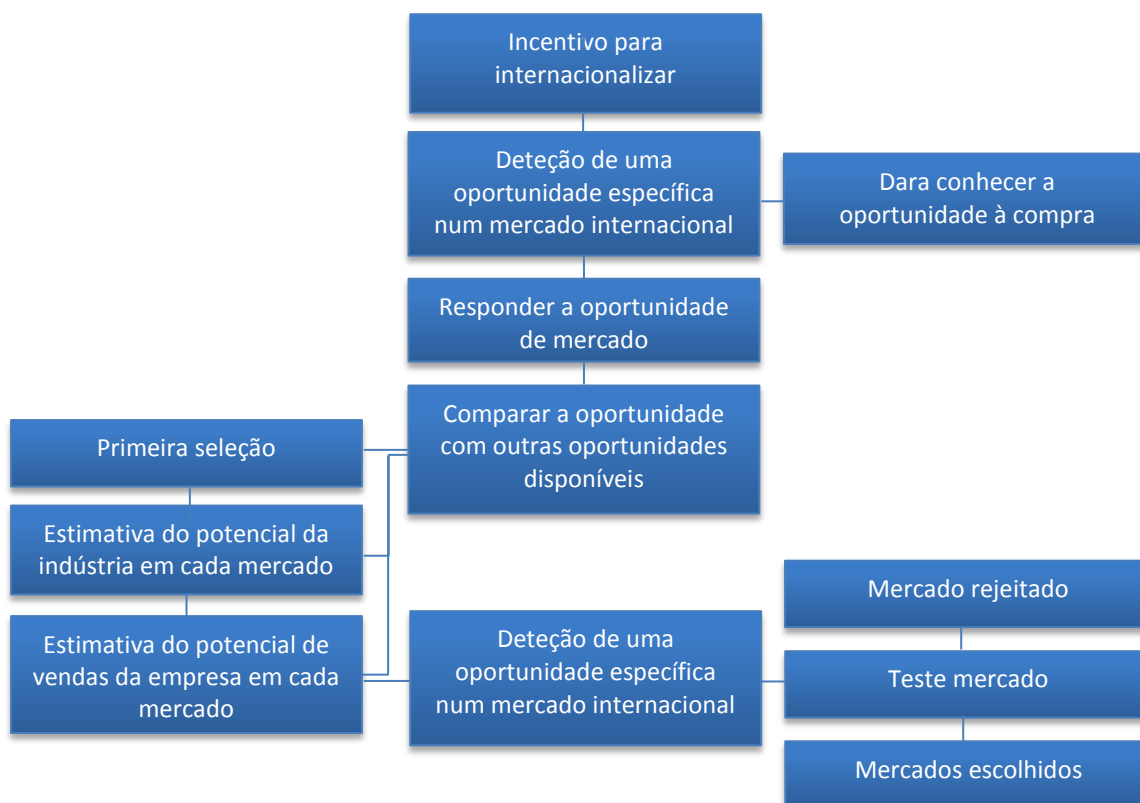
- Triagem de mercados: tenta-se gerar uma lista reduzida de mercados para posterior estudo utilizando-se, muitas vezes, variáveis macroeconómicas sobre o país para fazer essa redução;
- Identificação de mercados: utiliza-se informação específica relativamente aos produtos e serviços para reduzir o *scope* de mercados posteriormente estudados. Nesta fase é ainda frequente as organizações procurarem obter informações relacionadas com os setores de atividade do próprio país;
- Seleção de mercados: é realizada uma análise exaustiva a cada mercado, desde a identificação dos concorrentes, o comportamento dos consumidores e a própria estratégia da empresa. Avaliadas estas fases, é tomada a decisão final sobre o mercado a entrar.

Brewer (2001) utiliza um modelo composto por quatro fases: seleção de um grupo de mercados, identificação dos mercados, avaliação dos mercados (segundo atratividade e posição competitiva), e seleção de mercado. Numa perspetiva semelhante, Viana e Hortinha (2002) afirmam que as empresas têm duas formas distintas de escolher os mercados internacionais:

- Escolha oportunística: mercados com maiores similaridades com o mercado de origem da empresa. Esta seleção é feita com base nas características que mais se aproximam dos mercados onde a empresa já opera. Desta forma, a partir da análise de um grupo de empresas pretende-se construir o perfil e selecionar o mercado que apresente um menor esforço de marketing e, simultaneamente, esteja ao nível das capacidades da empresa;
- Escolha sistematizada: mercados com maior potencial de crescimento e desenvolvimento ou retorno do capital. Esta escolha envolve três etapas: primeira seleção de mercados potenciais, estimativa do potencial de vendas da indústria em cada mercado e estimativa do potencial de vendas da empresa em cada mercado.

Estas escolhas de Viana e Hortinha não são totalmente rígidas podendo, inclusive, verificar-se uma evolução da escolha oportunística para a sistematizada, nomeadamente em empresas que iniciam o processo de internacionalização através da oportunística. Nestes casos, as firmas tendem a comparar a possibilidade de entrada noutros mercados onde ainda não estão presentes, em detrimento da avaliação de uma oportunidade específica em determinado mercado (ver Figura 11).

**Figura 11: Evolução do critério Oportunístico para o critério Sistematizado**



Fonte: Adaptado de Bradley (2002)

Freire (1997) afirma que, de uma forma geral, quando as empresas se propõem entrar em mercados internacionais devem considerar a atratividade do mercado de destino e a sua posição competitiva. Com efeito, a atratividade geral dos diversos mercados, combinada com a posição competitiva da empresa em cada país, dá origem à matriz atratividade-competitividade internacional (ver Tabela 1).

**Tabela 1: Matriz da Atratividade-Competitividade Internacional**

		Força competitiva no país		
		Reduzida	Média	Elevada
Atratividade do país	Elevada	Desinvestimento/ <i>Joint-venture</i>	Crescimento via IDE	Crescimento via IDE
	Média	Desinvestimento/ Transações/Projetos	Investimento seletivo/Projetos/ Transações	Crescimento via IDE
	Reduzida	Desinvestimento/ Transações	Desinvestimento/ Transações	Investimento seletivo/Projetos/ Transações

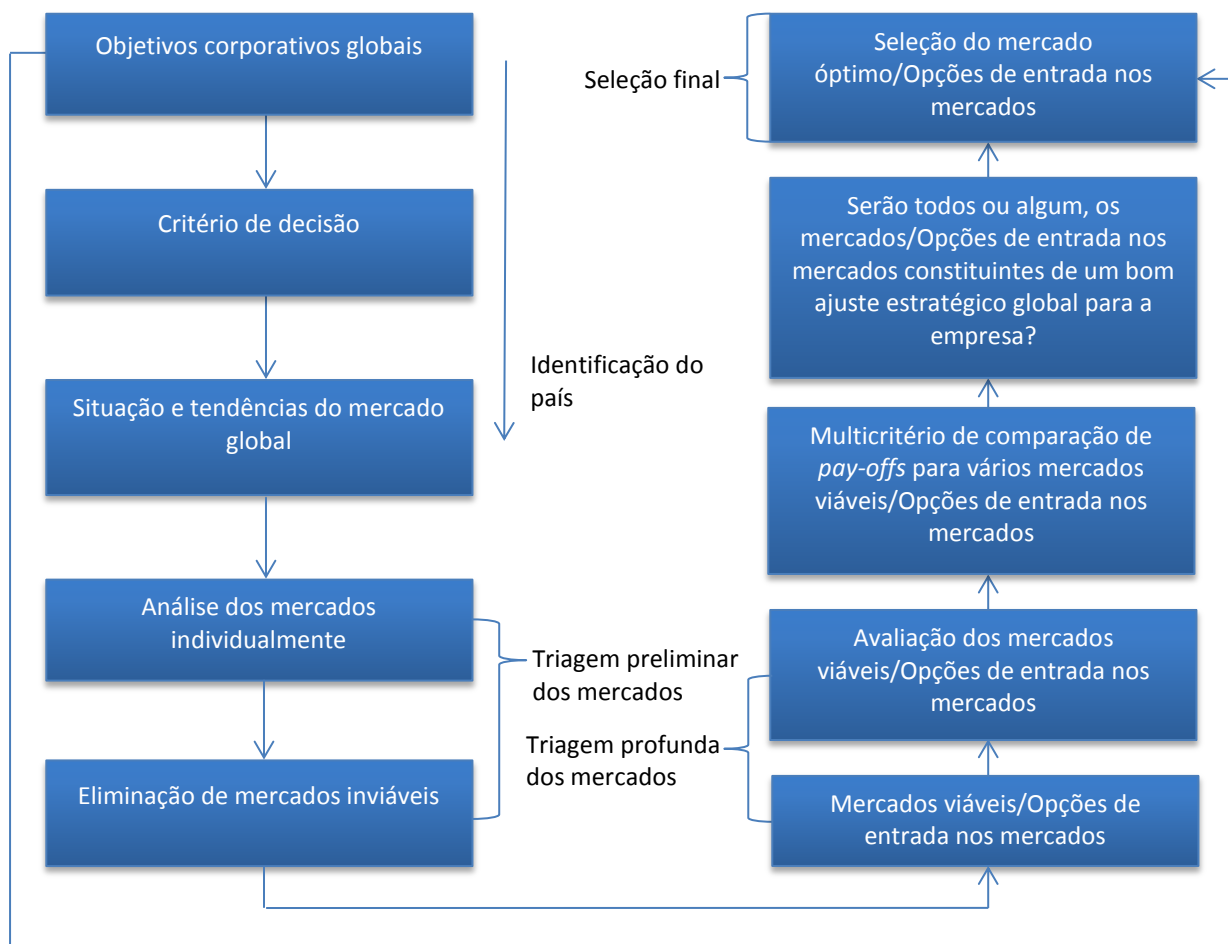
Fonte: Adaptado de Freire (1997)

De acordo com esta matriz, quanto mais forte for a atratividade de um país e a posição competitiva da empresa, mais ampla deve ser a sua cadeia operacional e maior deve ser o grau de internalização das suas atividades. Contudo, por não entrar em consideração com as interligações estratégicas entre as atividades localizadas em diferentes países, a matriz da atratividade-competitividade internacional só é aplicável se a empresa tiver um perfil de internacionalização local (i.e., os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas) ou multinacional (i.e., a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos e gere com uma elevada autonomia as operações de cada país) (Freire, 1997).

Por conseguinte, Koch (2001) conclui que a decisão da seleção dos mercados externos e respetivos modos de entrada devem fazer parte do mesmo processo. Para isso, com base na teoria de Johanson e Vahlne (1997), o autor apresenta um modelo onde refere as etapas

principais: identificação do país, triagem preliminar dos mercados, triagem profunda dos mercados, e seleção final (ver Figura 12).

**Figura 12: Modelo eclético de seleção de mercados e modos de entrada (MEMS)**



Fonte: Adaptado de Koch (2001)

Na identificação do país, o autor esclarece que a empresa deve considerar os objetivos corporativos, os critérios de decisão e a situação atual dos mercados e suas tendências futuras. Na triagem preliminar dos mercados deve fazer-se uma análise individual de cada mercado potencial e rejeitar os que não são viáveis. Seguidamente, na fase da triagem profunda, as organizações devem avaliar todos os mercados com viabilidade (estudados anteriormente) e determinar qual o modo de entrada mais favorável para cada um deles. Antes da última fase, as empresas devem fazer uma análise comparativa entre os mercados com viabilidade e as opções de entrada nesses mesmos mercados, e ajustá-los de acordo com as estratégias globais da empresa. Na última fase dá-se a seleção final, onde as firmas selecionam o mercado com maior potencial e viabilidade e o modo de entrada que melhor satisfaça os objetivos globais da organização.

O tempo e os recursos disponíveis são bens preciosos para qualquer organização, pelo que é de facto difícil, pouco provável e até pouco viável que as empresas estudem cada um dos potenciais mercados. Assim, a análise rigorosa e seleção de mercados é uma componente essencial para o sucesso da expansão internacional das empresas.

### **3.2 Entrada em mercados internacionais**

O processo de entrada nos países de destino e o respetivo modo de entrada carece de uma análise profunda dos fatores internos e externos à empresa e de uma estratégia de expansão sólida, em sintonia com os objetivos globais da mesma. A seleção do modo de entrada mais adequado pode ser uma tarefa difícil não só para as grandes empresas mas, principalmente, para as PME que possuem recursos financeiros e de gestão limitados. Assim, as explicações teóricas fornecem aos gestores as informações sobre quais os fatores a considerar e como comparar os modos de entrada em mercados externos, de forma a selecionar o caminho certo para as empresas que pretendam expandir as suas atividades comerciais.

Para que este processo se concretize é necessário avaliar alguns fatores de decisão. Assim, segundo Dias (2007), para selecionar o modo de entrada nos mercados externos, de forma sucinta, existem três óticas diferentes: a ótica económica, a ótica dos estádios de desenvolvimento e a ótica da estratégia de negócio:

- Ótica económica: pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a selecionar a opção que maximizará o lucro a longo prazo, pretendendo fazer um equilíbrio do grau de controlo, dos investimentos de recursos, da rentabilidade e do risco;
- Ótica dos estádios de desenvolvimento: relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Neste caso, quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior será o comprometimento dos recursos;
- Ótica da estratégia de negócio: deriva de incertezas e necessidades de consenso nas decisões estratégicas da empresa. Nesta perspetiva, as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dada a grande diversidade de fatores que afetam as suas decisões.

A seleção do correto modo de entrada é um processo complexo e normalmente influenciado por forças de conflitos (Root, 1988). O critério de escolha é feito em ordem a um determinado produto ou mercado sendo cada caso afetado por cada força em diferentes graus. Por um lado, a cultura, os recursos, a estratégia e a visão da empresa influenciam a abordagem ao mercado e determinam, em certa parte, o seu sucesso ou insucesso. Por outro lado, os aspetos inerentes à cultura do país de destino, o seu nível de desenvolvimento, a maior ou menor concentração do setor e o reconhecimento de valor acrescentado dos produtos e serviços oferecidos, interferem com a decisão de expandir os negócios ao nível internacional em determinados mercados.

Para Root (1994), os fatores que influenciam a escolha da forma de entrada podem ser divididos em dois fatores – externos e internos (ver Figura 13)

**Figura 13: Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro**



Fonte: Adaptado de Root (1994)

Os fatores externos são incontroláveis pelas decisões da gestão. Como tal, mudanças nestes fatores causam, normalmente, mudanças nos respetivos modos de entrada. Estes fatores são os seguintes:

- Fatores de mercados do país de destino: fatores de elevada importância para as empresas. Neste caso, deve dar-se especial atenção ao tamanho do mercado (um mercado estrangeiro grande pode justificar modos de entrada com volumes de venda elevados, tais como filiais/subsidiárias exportadoras e investimento de capital em produção local), à estrutura competitiva (pode variar entre uma estrutura com muitos concorrentes não dominantes, oligopolista ou monopolista) e às infraestruturas de marketing do mercado alvo (nível de possibilidades de cooperação de agentes locais ou distribuidores);
- Fatores ambientais do país de destino: fatores de maior influência na decisão do modo de entrada e que estão presentes em três áreas principais: política, económica e sociocultural.

Alterações nestes fatores podem influenciar os fatores de mercados e os fatores de produção do país de destino;

- Fatores de produção do país de destino: fatores que podem influenciar naturalmente a escolha do modo de entrada. Deve fazer-se uma avaliação das condições da qualidade e quantidade dos materiais, do custo e qualidade do trabalho, da energia, das infraestruturas, dos transportes, das comunicações, das instalações e modos de operação dos portos de embarque, entre outros;
- Fatores do país doméstico: fatores de apoio à expansão. É necessário ter presente, entre outros fatores, o desenvolvimento do mercado, da produção, da estabilidade ambiental e governamental, da estrutura competitiva e dos custos de produção em comparação com o país de destino.

Os fatores internos são controláveis pela empresa, fazem parte do seu ambiente interno e estão conectados com o seguinte:

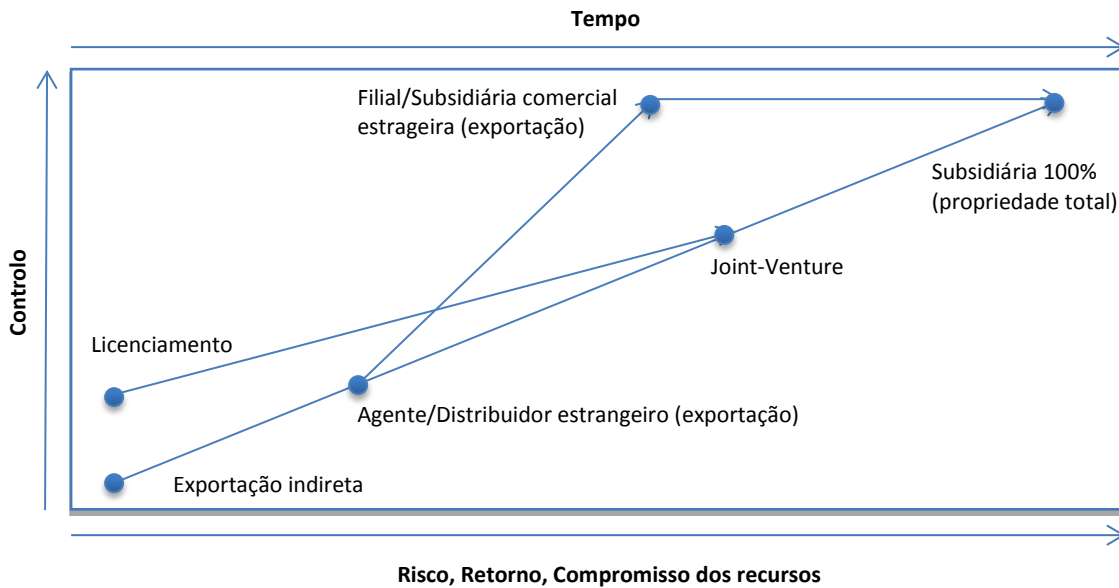
- Fatores dos produtos da empresa: extremamente importantes para sustentar o negócio além-fronteiras. Neste caso, a empresa deve considerar a diferenciação dos produtos/serviços, as adaptações pré e pós venda, um plano de estratégia para os serviços, a disponibilidade de produtos intensivos em tecnologia, o nível de inovação, a qualidade percebida, entre outros;
- Fatores de compromisso e recursos da empresa: relacionados com o foco, disponibilidade de recursos e agilidade da gestão para operar internacionalmente. Estes fatores devem ser analisados, principalmente, através do nível de recursos da empresa e do compromisso por parte dos gestores de topo.

As empresas com operações internacionais têm de lidar com forças domésticas incontroláveis, como acontece com as forças estrangeiras incontroláveis que diferem em cada país, assim como com as forças internacionais que interagem entre diferentes países (Cateora & Ghauri, 2000). Cada uma destas forças não influencia decisivamente a escolha do modo de entrada; contudo, podem encorajar ou desencorajar a empresa na escolha de uma determinada forma de entrada.

Root (1998) propõe um modelo que representa a dinâmica das decisões sobre o modo de entrada (ver Figura 14). O autor afirma que, ao longo do tempo, as empresas mudam as suas decisões relativamente ao modo de entrada, aumentando gradualmente o seu controlo sobre as operações de marketing no estrangeiro. Um aumento no controlo está diretamente ligado a um aumento no comprometimento dos recursos, a uma elevada exposição ao mercado e à existência ou agravamento de riscos políticos.

A experiência ganha nos mercados externos influencia a confiança das empresas em competir além-fronteiras. Por conseguinte, o crescimento internacional das firmas impulsiona a entrada em mercados estrangeiros num modelo de investimento de capital.

**Figura 14: Evolução da dinâmica dos modos de entrada**



Fonte: Adaptado de Root (1998)

A evolução da internacionalização das empresas pode também ser apresentada em forma de estágios sequenciais. Para Root (1998), estes estágios podem ser distinguidos da seguinte forma:

- Estágio 1: Exportação *ad hoc*/indireta – as empresas realizam exportação indireta ou executam pedidos ocasionais. O compromisso com o mercado externo é baixo;
- Estágio 2: Exportação ativa e/ou licenciamento – as empresas exportam diretamente através do agente/distribuidor estrangeiro ou da filial/subsidiária. As firmas podem também tentar de forma ativa fazer contratos de licenciamento. Nesta fase, o negócio internacional é visto como separado do mercado doméstico;
- Estágio 3: Exportação ativa, licenciamento e investimento de capital em produção estrangeira – as empresas fazem esforços para produzir no exterior e combinam com a exportação e/ou o licenciamento em mercados estrangeiros. O departamento de exportação é substituído pela divisão internacional que gere todas as atividades internacionais. Nesta etapa, um negócio internacional ainda não está integrado em todos os países;
- Estágio 4: Produção e marketing multinacional em grande escala – neste estágio, os múltiplos mercados nacionais são servidos a partir de várias fontes nacionais e o país de origem é tratado como um dos muitos mercados nacionais. A estratégia internacional está integrada com a doméstica criando, assim, uma estratégia de negócio corporativa.

Root (1998) acrescenta que nem todas as empresas que seguem este caminho alcançam, no final, a subsidiária em propriedade total. Muitas pequenas firmas podem não evoluir para além da exportação, através das vendas das filiais ou das subsidiárias. O último estágio refere-se à

empresa multinacional que planeia a sua estratégia de entrada no mercado de uma perspectiva global e não da perspectiva de um único país.

### 3.2.1 Modos de Entrada

Após a decisão de se internacionalizar e da seleção do mercado a operar, as empresas devem escolher o modo de entrada nesse mercado que melhor se ajuste à sua realidade empresarial, tendo em conta as suas características vitais e estratégia corporativa.

Segundo Root (1994), o impulso subjacente à entrada inicial das empresas em mercados estrangeiros é normalmente a procura de lucros em vendas imediatas como, por exemplo, na resposta a um pedido accidental. Apenas mais tarde, a maior parte das companhias começa a pensar numa abordagem estratégica de entrada, necessária para criar posições nos mercados externos sustentáveis a longo prazo.

Alguns erros relativos à estratégia de entrada são muito comuns, sendo que uma estratégia de entrada é necessária para cada produto, em cada um dos mercados. Todas as situações são diferentes requerendo, assim, uma abordagem única. Para além disso, as estratégias de entrada nos mercados além-fronteiras não têm apenas interesse para as grandes empresas. Todas as organizações deveriam entender a ideia do planeamento estratégico (Root, 1994).

Os modos de entrada podem ser classificados de diversas formas. Root (1998) divide-os em três grupos principais:

- Exportação: direta e indireta, incluindo agentes, distribuidores, filiais e subsidiárias;
- Contratual: licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contratos de gestão, entre outros;
- Investimento: investimento direto no estrangeiro através de aquisições, novos estabelecimentos e *joint ventures*.

Para Gao (2004), um modo de entrada no mercado internacional pode ser definido como um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, capacidades humanas e de gestão, ou outros recursos da empresa num mercado externo.

Anderson e Gatignon (1986) propõem uma classificação dos modos de entrada, baseada no nível de controlo das empresas entrantes. O controlo é definido como a capacidade de influenciar os sistemas, métodos e decisões e tem um impacto determinante no futuro do estabelecimento estrangeiro. Segundo os autores, o controlo permite também que a empresa coordene ações, realize tarefas, resolva problemas que ocorram durante as operações no exterior, obtenha maior quota de lucros nos negócios estrangeiros permitindo-lhes, conseqüentemente, atingir maior retorno sobre o investimento.

A empresa que pretender manter o controlo sobre as operações estrangeiras deve cumprir a responsabilidade sobre a comercialização externa, incluindo o comprometimento com os recursos, os elevados custos de transação e a maior exposição ao risco. Desta forma, Anderson e Gatignon (1986) dividem os modos de entrada da seguinte forma:

- Modos de elevado controlo: subsidiária integral ou acionista maioritário;
- Modos de médio controlo: contrato de *joint venture*, *franchising*, contratos de exclusividade restritiva – acordos de distribuição e licenciamento;
- Modos de baixo controlo: contratos não exclusivos e não restritivos – distribuição intensiva e algumas licenças.

De acordo com Hill (1990), cada modo de entrada tem repercussões para a empresa a nível do controlo sobre as operações, compromisso de recursos e disseminação dos riscos. O autor acrescenta que as empresas dispõem de uma grande variedade de escolha em termos de método de internacionalização, tais como:

- Formas contratuais: licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, contratos chave na mão, subcontratação, partilha de produção e alianças estratégicas;
- Investimento direto no estrangeiro.

Leersnyder (1986) distingue quatro diferentes áreas estratégicas que as organizações devem considerar: investimento e delegação, investimento e controlo, delegação sem investimento e controlo sem investimento. O autor propõe, ainda, que as tipologias de entrada sejam baseadas de duas formas distintas: grau de envolvimento nos mercados externos (mensurável pelo nível de investimento e recursos despendidos) e grau de controlo sobre as operações internacionais (em que a empresa tem toda a liberdade de ação ou a delega a terceiros).

Cavusgil (1984) partilha em grande parte as tipologias propostas pelo anterior autor. Contudo, distingue o envolvimento das empresas nos mercados internacionais considerando três diferentes níveis:

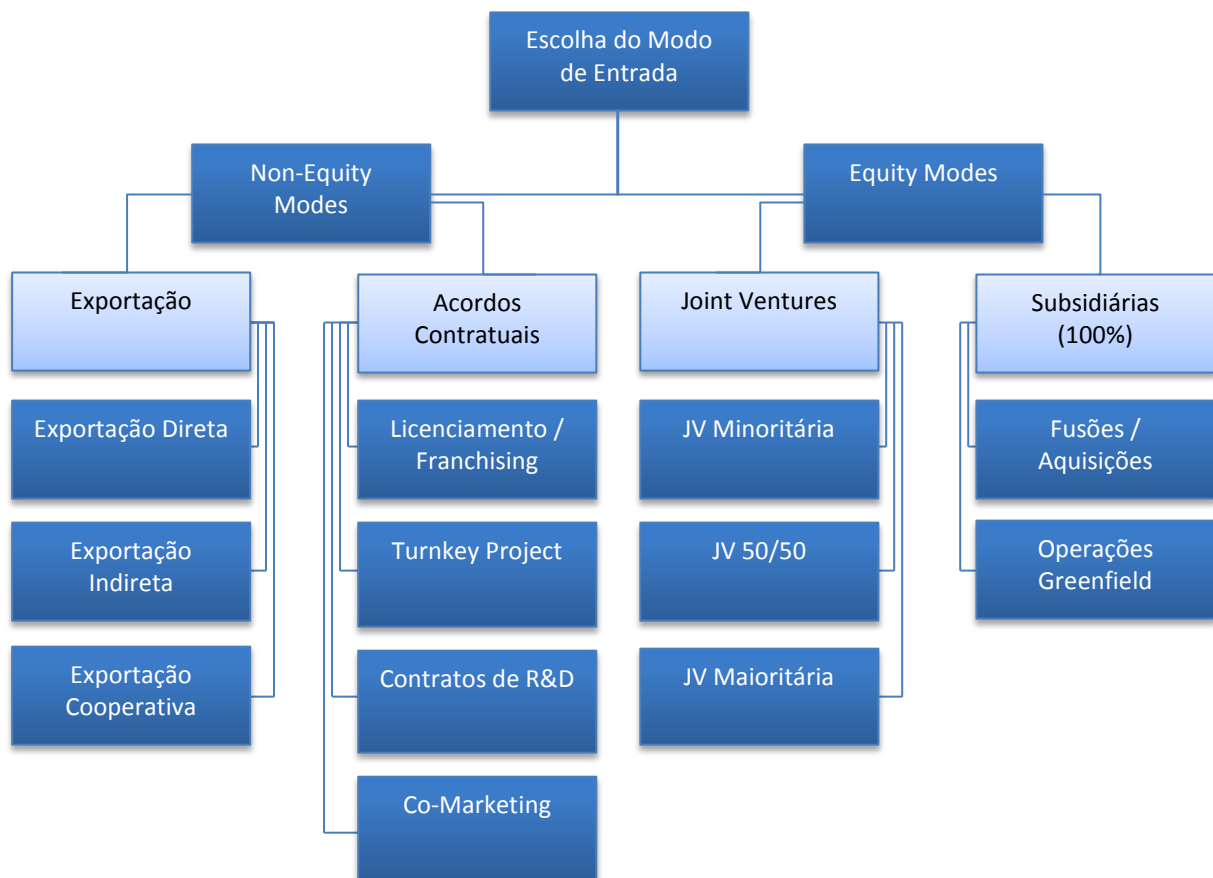
- Envolvimento experimental: experiência em que a empresa exporta para dar resposta a solicitações externas e marginais, em que o envolvimento de recursos é diminuto;
- Envolvimento ativo: sendo reconhecido o contributo dos mercados internacionais, há um desenvolvimento de estratégias de internacionalização;
- Envolvimento comprometido: a procura de oportunidades é feita de uma forma aprofundada e à escala internacional.

Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada em mercados internacionais da seguinte forma:

- Formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico: exportação direta, exportação indireta;
- Formas de acesso com produção no exterior: contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcios, alianças estratégicas, *Joint-Ventures* (JV) e propriedade total por via de investimento direto.

De acordo com o modelo hierárquico dos modos de entrada nos mercados (ver Figura 15), o critério principal para a escolha do modo de entrada faz-se através de *non-equity modes* ou *equity modes*. Os *non-equity modes* normalmente requerem menos recursos financeiros, organizacionais e capacidades da empresa do que os *equity modes*. Também os custos, o compromisso, o risco, o retorno e o controlo envolvido são frequentemente mais limitados do que no caso dos *equity modes* (Peng, 2006).

**Figura 15: Escolha do modo de entrada**



Fonte: Adaptado de Peng (2006)

### 3.2.1.1 Exportação

A exportação é um processo em que são exportados bens e serviços para outros países, onde devem ser estabelecidos meios para comercializar e distribuir os produtos. Para Simões (1997), a

exportação é um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados.

A exportação é o método mais utilizado pelas empresas, mas as PME têm mais probabilidade de utilizar este modo na entrada internacional. As razões para a escolha da exportação são os baixos custos de entrada no mercado e a possibilidade de atingir efeitos de experiência, como economias de escala e aprendizagem (Hill, 2005). Segundo o mesmo autor, as firmas tendem primeiramente a exportar para países vizinhos devido aos menores custos de transporte e à similaridade cultural.

Dependendo dos mercados-alvo das organizações, segundo Brito e Lorga (1999), a exportação pode funcionar de forma direta ou indireta. Já para Teixeira e Diz (2005), as modalidades de exportação podem ser feitas de três formas distintas: direta, indireta e cooperativa ou partilhada. Por outro lado, Alonso (1994) refere que a exportação propriamente dita pode ser de quatro tipos, resultante de uma crescente implicação internacional da empresa: ocasional (se acontece como resposta a ordens de compra não solicitadas); exploratória (geralmente iniciada através de vias de comercialização alheias à empresa); sistemática (mantendo vias de penetração alheias) e; estabelecimento de redes próprias ou de filiais de vendas.

Algumas das vantagens desta forma de entrar em mercados externos prendem-se com o facto de apresentar riscos reduzidos (em comparação com outras formas de entrada), controlo das operações, procedimentos operacionais relativamente simples, baixo envolvimento financeiro (não existe investimento de estabelecimento), vantagem pela experiência, localização (e.g., proximidade geográfica, barreiras alfandegárias) e possibilidade de obtenção de economias de escala (atividades de produção concentradas).

As desvantagens do processo associam-se aos custos logísticos, à falta de personalização para cada mercado internacional, ao limitado controlo de marketing (preço, promoção, comunicação, distribuição), à falta de recursos para avançar nas oportunidades internacionais (que poderão traduzir-se no aumento de vendas e lucros acrescidos) e à falta de controlo de distribuição.

Esta forma de entrada é evidenciada na literatura como o modo mais comum de entrar num mercado externo por empresas de menor dimensão, por ser mais rápida e por requerer um nível menor de afetação de recursos e riscos (Bradley, 2005). Além disso, existem ainda setores de atividade em que esta é a única forma de internacionalização, como é o caso do setor dos minerais, água e vinho (Viana e Hortinha; 2005).

Um dos problemas levantados por este modo de entrada, na maior parte das situações, é a falta de controlo da empresa exportadora pela política de marketing (produto, preço, comunicação, distribuição).

Um dos modos de exportação é a exportação direta, que significa que todo o processo é assegurado pela própria empresa (Teixeira & Diz, 2005), não existindo delegação a terceiros das funções inerentes ao marketing internacional (Brito & Lorga, 1999). A empresa cria a sua própria organização de exportação e tem contacto direto com as partes no país de destino, com ou sem intermediários envolvidos.

Este modo de exportação sem um intermediário é normalmente conduzida pelo responsável de vendas da firma. No caso de existir um intermediário, este é habitualmente um agente ou distribuidor no mercado alvo e é responsável por vender o produto nesse mesmo mercado. As operações de exportação direta podem ocorrer por meio de um departamento interno de exportação, de subsidiária de vendas no exterior, de vendedores de exportação, de agentes ou distribuidores no país de destino (Cateora & Graham, 2001), de sucursal, de capacidade de armazenamento, de filial comercial e de *franchising* de distribuição (Viana & Hortinha, 2005).

As vantagens associadas são o controlo parcial ou total sobre as operações, a nível internacional e sobre o marketing, a maior rapidez de informações sobre o mercado (devido ao reduzido número de intermediários), a maior proteção dos ativos da empresa (patentes, tecnologias, marcas, processos, entre outros), melhores contratos, melhor esforço na estratégia de vendas e a oportunidade de redes de contactos com potenciais parceiros locais.

As desvantagens são os riscos envolvidos através dos altos investimentos iniciais necessários, da maior necessidade de informações de mercado e do compromisso com o mercado estrangeiro.

Outro modo de exportação é a exportação indireta, que significa que a empresa usa um intermediário no país de origem para organizar os acordos de exportação. Esta é a forma de entrada no mercado internacional mais popular e cautelosa para as PME que estão a iniciar a atividade exportadora. A distribuição é efetuada através de agentes (Teixeira & Diz, 2005) e a empresa está dependente de terceiros para comercializar nos mercados definidos, não desenvolvendo assim esforços ao nível do marketing internacional (Brito & Lorga, 1999).

Os intermediários na exportação direta podem ser: organizações de venda localizadas no mercado doméstico (através de grossistas, retalhistas ou *tradings*), ACE - Agrupamentos Complementares de Empresas (formas de cooperação através de entidades constituídas propositadamente para melhorar as condições de exercício ou de resultado das atividades) e organizações cooperativas (associações *webb-pormerene* – associações envolvidas na exportação de produtos de produtores semelhantes para a venda no exterior, tais como: associações de produtores, distribuidores e carteis de exportação; *export trading companies* – empresas independentes que prestam serviços de apoio a firmas envolvidas na exportação, tais como: armazenamento, transporte, seguros, faturação em nome do cliente, ajuda na identificação de potenciais compradores no exterior e na

facultação de informações de mercado pertinentes e; *piggy back export* – a empresa comercializa os seus produtos através de canais de distribuição de outra empresa).

Segundo Cateora e Graham (2001), as principais vantagens são o menor investimento (não é necessário o desenvolvimento de uma força de vendas externa), menores riscos associados (devido à subcontratação total ou parcial das vendas por recurso aos serviços de um intermediário no próprio país de origem – o intermediário detém o *know-how* e os serviços de marketing necessários) e, ainda, o aproveitamento do conhecimento dos intermediários sobre os mercados a explorar. Lorga (2003) acrescenta o compromisso limitado e a maior flexibilidade das operações como vantagens da exportação indireta.

As desvantagens são o controlo limitado sob a forma como os produtos são comercializados no exterior, a falta de contacto com o mercado e a potencial perda de oportunidade, uma vez que a empresa não cria valor acrescentado, ganhos de notoriedade ou experiência internacional.

Existe ainda a exportação cooperativa (ou partilhada), que são acordos de cooperação com outras empresas (Teixeira & Diz, 2005), locais ou estrangeiras, em que o parceiro utiliza os canais de distribuição para vender os produtos a exportar, constituindo-se uma excelente escolha para as firmas que não estão dispostas ou não conseguem utilizar os seus próprios recursos, mas tiram partido da cooperação e exploram os recursos dos outros (Kotable & Helsen, 2000).

### **3.2.1.2 Acordos contratuais**

Os modos de entrada concebidos através de acordos contratuais são acordos de não investimento entre uma empresa internacional e uma entidade num país estrangeiro, que envolve a transferência de tecnologia ou capacidades humanas (Root, 1994). Neste modo de entrada, uma empresa faz um acordo com outra empresa para usufruir de particulares benefícios (Yadong, 1999).

Este modo difere da exportação na medida em que o seu principal âmbito é a transferência de conhecimento e habilidades, apesar de poder criar também oportunidades de exportação. Inserido nesta forma de entrada estão o licenciamento, o *franchising*, o *turnkey project*, os contratos de I&D e o co-marketing.

Esta forma de entrada proporciona vantagens especiais, nomeadamente para as PME, uma vez que estas passam a ter contacto direto com o mercado externo e ficam com a desobrigação de formatar um departamento de exportação. Contudo, a falta de confiança entre as partes e a escassez de informações relevantes podem findar num fracasso contratual.

Um dos acordos contratuais é o licenciamento. Este é um acordo pelo qual uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e/ou de explorar direitos de propriedade

industrial (marcas, patentes, modelos ou desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties* (Simões, 1997). Ou seja, o concesso auferir uma taxa de lealdade pela licença concedida (Hill, 2007). Para o uso do licenciamento, a propriedade industrial deve ser reconhecida pelo parceiro internacional como atrativa e vantajosa.

Para Bradley (2005), esta forma de entrada é um contrato de compra e venda de tecnologia de um produto, processo, competências de *design* ou marketing. O licenciamento é, normalmente, um contrato de longa duração e depende de fatores como a evolução tecnológica e, também, das expectativas de evolução do mercado, sendo a licença conferida ou não em regime de exclusividade.

Este contrato pode incluir assistência técnica, serviços de engenharia ou formação de pessoal. Por estas razões, é normal que recorram a este tipo de contrato empresas com marcas fortes ou com um elevado *know-how* tecnológico, mas que carecem de recursos necessários à internacionalização como, por exemplo, recursos financeiros ou humanos (Simões, 1997).

O licenciamento tem um custo baixo de aplicação e gestão e o risco é reduzido. Contudo, existe o risco dos licenciados copiarem a tecnologia, degradarem a marca, deterem pouco controlo, baixos retornos envolvidos (Hitt *et al.*, 2002) e competirem com o licenciador (Viana e Hortinha, 2005).

Segundo Caetora e Graham (2001), algumas das vantagens do licenciamento são o desvio da barreira de custos ou das quotas de exportação exigidas pelo mercado a abordar e a não exposição a riscos políticos desse mesmo mercado. Para Viana e Hortinha (2005), as vantagens são: a penetração em mercados de elevada complexidade e de difícil acesso, a possibilidade de entrar rapidamente em vários mercados, a inexistência do problema dos custos de transporte, a rendibilização do investimento em I&D, o contornar dos obstáculos aduaneiros, a extensão da vida dos produtos, a anulação do risco de expropriação e a possibilidade de esta poder ser alternativa à exportação, aquando a perda de rentabilidade perante a intensificação dos restantes *players* no mercado.

Inversamente, Viana e Hortinha (2005) alertam para a existência de alguns fatores negativos do licenciamento, nomeadamente: a dificuldade de encontrar parceiros compatíveis (à altura do que é esperado), a transmissão de conhecimentos, o perigo do licenciador violar direitos territoriais, a possibilidade do licenciado não pretender a renovação do contrato, o fraco controlo sobre as operações e o aproveitamento escasso do mercado.

Outras desvantagens são os custos de adaptação da tecnologia às condições locais, a incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas, as limitações colocadas por alguns países relativamente à duração dos contratos, as taxas de *royalties* praticadas (Simões, 1995), o controlo limitado sobre a produção e marketing, a estratégia usada no desenvolvimento e na venda do produto (Masum *et al.*, 2008) e, ainda, os riscos associados

com o facto de o licenciado desenvolver novos produtos (ou iguais) e concorrer diretamente com o licenciador.

Outro acordo contratual é o *franchising*. Este é uma forma mais alargada de licenciamento, no qual o franqueador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franchisado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa. Neste caso, o serviço é um elemento de elevada importância. Em troca de apoio, o franchisado realiza os investimentos necessário à consecução do empreendimento, paga determinadas taxas ao franqueador (Root, 1994) e comercializa ou produz um produto ou serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador (Cateora & Graham, 1996).

Simões (1997) acrescenta que, apesar das semelhanças entre contratos de licenciamento e *franchising*, este último detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido, considerando existirem quatro elementos característicos neste tipo de acordo: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada (que pressupõe apoio técnico, logístico e promocional do franchisador).

O *franchising* envolve a troca de um pacote de benefícios, incluindo a gestão, o marketing, a perícia técnica e a assistência financeira, em troca de comissões de gestão. O franchisado tem mais flexibilidade e controlo sobre as operações, podendo utilizar o nome, a marca registada, o *know-how* e serviços (inclui formação, publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado, conceção do espaço) do franchisador.

De acordo com Viana e Hortinha (2005), o *franchising* pode dividir-se em três tipos distintos: *franchising* de produção (cedência de licença de produção, direitos de comercialização, direitos do uso da tecnologia e *know-how*); *franchising* de distribuição (comercialização de produtos sob a alçada da marca do franchisador), e; *franchising* de serviços (exploração de uma insígnia, transferência de *know-how* e métodos de gestão, podendo ainda estar associado o fornecimento de produtos).

Como vantagens, Simões (1997) destaca a rapidez da expansão internacional, a penetração rápida no mercado, o conhecimento (do franchisado) do mercado a abordar, o controlo de custos, o baixo risco de entrada, o aproveitamento *standard* dos recursos de marketing e de imagem e a possibilidade de obtenção de remunerações elevadas. Masum *et al.* (2008) acrescentam que outra vantagem é o facto de a empresa evitar inúmeros custos e riscos que ocorreriam se expandisse o negócio num novo mercado sem qualquer tipo de experiência.

As desvantagens são a possibilidade de criação de concorrentes, a exigência ao nível dos direitos de propriedade industrial e intelectual, a dificuldade de adaptação a ambientes interculturais, a exigência de prestação de apoio continuado (Simões, 1997) e a dificuldade na implementação e controlo dos contratos (Daniels *et al.*, 2006).

No *franchising*, muitas vezes existe um investimento limitado e pouca participação direta da empresa na produção e marketing do produto final no mercado internacional. Contudo, Burton e Cross (1995) afirmam que isto não acontece sempre. Os autores dizem, ainda, que o *franchising* pode ser pensado como uma forma direta de abordagem internacional e que pode compreender investimentos substanciais.

Na perspectiva de Root (1998), o *franchising* é um modo de entrada no mercado estrangeiro apropriado para empresas que têm um produto que não pode ser exportado para um país-alvo estrangeiro, que não pretendem investir nesse país como produtores ou cujos processos de produção (sistemas empresariais) podem ser facilmente transferidos para uma parte independente no país de destino. O autor acrescenta que, com o passar do tempo, quando a empresa ganha experiência no mercado estrangeiro, esta forma de entrada pode mudar para *joint ventures* e adquirir maior controlo sobre as operações de marketing.

Dentro dos acordos contratuais está também o *Turnkey Project* (Projeto Chave-na-mão). Este é uma forma contratual pela qual uma entidade separada é responsável pela criação de uma planta ou equipamento e pela sua colocação em operações, antes de entregar o projeto de volta ao empregador. Pode incluir ações contratuais de *follow-on*, tais como testes, formação e apoio logístico e operacional. É normalmente dado ao melhor licitante num processo de aquisição (Peng, 2006).

Este tipo de entrada é bastante utilizado por empresas nos setores da construção, metálica, refinação, petroquímica, produtos químicos e farmacêuticos. Apesar de diversas empresas possuírem os recursos necessários à produção, estas precisam do *know-how* tecnológico para prosseguirem com os seus negócios.

As vantagens são os grandes recursos económicos que o *know-how* oferece, desde que sejam recursos valiosos para as empresas (Hill, 2007).

A desvantagem é o risco de perder a única tecnologia e criar concorrentes derivados dos clientes de *Turnkey Project* (Peng, 2006). Quando a tecnologia é a vantagem competitiva da empresa, esta incorre no risco de perdê-la para o potencial concorrente.

As Alianças estratégicas são também acordos contratuais nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Esta aliança implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. As alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária (Teece, 1992).

Para Lorange e Roos (1993), as alianças estratégicas são empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre transações em mercado livre (mercado), de um lado e, de outro, a internalização total (hierarquia). Assim, obtêm-se as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, *joint venture* e empreendimento cooperativo formal e informal.

Na perspectiva de Garai (1999), as alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de P&D, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Contudo, o autor considera que as fusões e aquisições não são alianças estratégicas.

As alianças estratégicas são uma forma de organização das relações económicas, entendidas como relações que têm por objetivo uma afetação de recursos dotados de valor económico, assentando num acordo de cooperação entre as partes com os objetivos de estabelecer uma transação numa base continuada, criar um novo bem, partilhar mercados ou aceder a novos mercados (Magriço, 2003), melhorar as estratégias competitivas das empresas e proporcionar novas formas de negócio (Todeva & Knoke, 2005).

Perante o cenário económico mundial, este modo de cooperação tem vindo a revelar-se extremamente importante para as organizações e tem sido um excelente meio de expansão internacional, dado que esta união é mais forte que a soma das partes individuais. Nesta linha de pensamento, Yoshino e Rangan (1995) sublinham que nenhuma empresa é uma ilha e que num mundo interdependente toda e qualquer empresa tem de raciocinar em termos de trabalho com os outros se quer concorrer no mercado global.

Ferreira *et al.* (2009) identificam algumas vantagens das alianças estratégicas, nomeadamente, o acesso aos mercados mais fechados, da redução dos custos e tempo de inovação, a partilha do risco do negócio, a possibilidade de melhor conhecimento do mercado e os incentivos governamentais.

Em contrapartida, o mesmo autor reconhece que existem algumas desvantagens neste modo de entrar nos mercados, como a perda da autonomia estratégica, a partilha de *know-how* (podendo o parceiro apoderar-se desta capacidade e tornar-se concorrente), a divisão dos lucros obtidos, a possibilidade de existência de conflitos e as próprias restrições obrigacionistas da aliança.

Existem algumas assimetrias por parte de alguns investigadores nas definições universalmente aceites sobre o que constitui uma aliança estratégica. No entanto, é claro e consensual que este modo de entrada permite que as firmas, através da comparticipação dos riscos e dos recursos necessários para entrarem em mercados internacionais, podem facilitar o desenvolvimento de competências essenciais que contribuem para a competitividade estratégica das empresas.

### 3.2.1.3 Investimento Direto no Estrangeiro

O investimento direto no estrangeiro é o investimento transfronteiriço realizado por uma entidade residente numa economia, com o objetivo de obter um interesse duradouro numa empresa residente noutra economia. Este interesse implica a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa, e um grau significativo de influência por parte do investidor na gestão da empresa. O critério básico utilizado é a posse de, pelo menos, 10% do poder de voto, como representação da influência por parte do investidor (OECD, 2013).

Segundo Root (1994), os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado alvo internacional. O autor acrescenta que estas unidades produtivas podem contemplar todo o processo de fabricação ou apenas uma linha de montagem dos produtos. Os investimentos em produção no exterior são habitualmente feitos por três motivos: obter matérias-primas, produzir a um menor custo e penetrar nos mercados alvo.

Root (1994) diz que os investimentos externos podem realizar-se por meio de novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*. Simões (1997), por sua vez, acrescenta que a análise dos investimentos diretos pode ser estabelecida de três formas:

- Modo de concretização dos investimentos (investimentos de raiz *versus* aquisição): o investidor pode efetuar um investimento de raiz, em que aplica todos os esforços necessários na implantação de uma nova empresa como, por exemplo, uma unidade de produção. Em alternativa, pode optar pela aquisição parcial ou total de uma empresa já estabelecida no mercado, possibilitando uma entrada mais suave e imediata e aproveitando o *know-how* existente. Contudo, existem fatores (coincidentes com algumas das formas de entrada já referidas) que poderão pôr em causa a estratégia da empresa se esta não tomar as devidas precauções, nomeadamente a gestão da cultura empresarial, a má escolha do parceiro e a reação conflituosa da empresa adquirida;
- Tipo de propriedade (*joint-venture versus sole-venture*): empresas que são propriedade de uma ou mais entidades autónomas (*joint-ventures*) ou que são propriedade de uma única empresa (*sole-venture*);
- Atividades desenvolvidas (filial de captação de conhecimentos *versus* filial comercial *versus* filial produtiva): estas atividades podem ser divididas em três tipos diferentes: (1) filiais de captação de conhecimentos, cujo principal objetivo é acompanhar e assimilarem os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do país de destino; (2) filiais comerciais, que visam promover e comercializar os produtos da empresa no país de destino e; (3) filiais produtivas, que realizam atividades produtivas muito além do acondicionamento e embalagem do produto final, sendo que estas atividades são definidas em função do setor da empresa e das condições do mercado a operar.

Segundo Bradley (2004), as razões para o IDE são o aumento da eficiência de produção (custo dos fatores de produção, acesso a matérias primas e economias de escala), a redução do risco (diversificação de mercados), o desenvolvimento de mercado (diferenciação de produtos, crescimento de mercado e competição) e a política governamental (restrições, barreiras ao comércio, quotas e pacotes de incentivos).

O autor acrescenta que os fatores determinantes da localização do IDE são a dimensão do mercado de destino, a proximidade do negócio entre o mercado doméstico e o de destino, a dimensão da empresa, a experiência internacional e a imitação empresarial (maioritariamente em casos de oligopólio).

O IDE é um processo bastante rígido e permanente para o país recetor fornecendo, assim, vários benefícios de cariz económico, político e social. Nesta perspetiva, Medeiros (2003) refere que estes fatores proporcionam: o aumento de emprego (possibilidade de criação de novas funções) e a melhoria deste noutros setores, através do efeito multiplicador; a melhoria das qualificações e *know-how* dos trabalhadores, através da aposta na formação; consequentes melhorias ao nível das práticas e técnicas de gestão; a transferência de tecnologia de ponta em muitos casos; a evolução dos negócios das empresas estabelecidas, através das parcerias com as empresas estrangeiras; o aumento das receitas do Estado, através das contribuições fiscais pagas pelas organizações entrantes e; tendência para melhorar de forma relevante a balança de pagamentos, quer pelo aumento das exportações, quer pela diminuição de importações.

Outros autores dão maior ênfase a outras vantagens. Segundo Shan e Song (1997), o IDE possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a sua competitividade internacional. Ainda, o investimento direto reduz os riscos de transação (Hennart, 1982) e permite vantagens da localização no mercado alvo, decorrentes dos custos laborais competitivos e do acesso a recursos críticos (Deeds & Hill, 1998).

Há, no entanto, aspetos penalizadores e negativos com o IDE que não devem ser ignorados. Hitt *et al.* (1997) chamam a atenção para o facto de, em fases avançadas, os custos de transação e coordenação da organização aumentarem reduzindo, assim, os lucros. A mesma lógica é aplicável se a internacionalização ocorrer em mercados muito diferentes, dados os custos de gestão de diversas unidades em diferentes localizações e os custos de gestão decorrentes das diferenças políticas e culturais (Ramaswamy, 1992).

Outra característica do IDE é o conceito socioeconómico *race to the bottom*, em que os países recetores, através dos seus governantes, tentam proporcionar condições vantajosas (maioritariamente ao nível fiscal) para as organizações estrangeiras. Por vezes, estas condições ganham dimensões de tal ordem que são países, ou até mesmo continentes, em competição. Neste processo, e no sentido do desenvolvimento económico e social, os responsáveis por estas negociações tendem a facilitar questões como o ambiente e a violação dos direitos humanos.

Se, por um lado, o IDE é uma corrida sem limites entre países e regiões na atracção de recursos, que gera guerras de incentivos e uma escalada de subsídios ineficientes que resultam num desperdício de recursos (Lehmann, 2007), por outro lado, é também um elemento-chave na integração económica internacional, criando ligações diretas, estáveis e duradouras entre as economias, estimulando a transferência de tecnologia e *know-how* entre os países, permitindo à economia de acolhimento promover os seus produtos de forma mais ampla nos mercados internacionais e sendo, igualmente, uma fonte adicional de financiamento para o investimento que, sob o ambiente político adequado, se torna um veículo importante para o desenvolvimento dos países.

Inerentes ao IDE estão as *joint-ventures*. Estas formas de investimento são acordos entre empresas (normalmente duas) de dois países diferentes, com o objetivo de criar negócio (geralmente constituindo uma entidade distinta) num desses países partilhando os benefícios e os riscos (Teixeira e Diz, 2005). Este acordo contratual pode ter como alvo atividades comerciais ou produtivas (Lorga, 2003). Assim, este modo de entrada torna-se num casamento empresarial e estratégico em que cada uma das partes partilha com algo, para que os objetivos acordados sejam atingidos.

Segundo Root (1994), a presença de JV significa um investimento em sociedade de risco por meio do qual os investidores estrangeiros se unem a empresários locais, por razões económicas e políticas.

As JV ocorrem quando as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, contribuindo com investimento, partilhando lucros, perdas e controlo sobre a empresa. Este modo pode ser usado apenas para um projeto específico ou no âmbito de um relacionamento de negócios continuado. As JV podem ser divididas de três formas distintas: JV minoritária, JV 50/50 e JV maioritária (Peng, 2006).

Na perspetiva de Viana e Hortinha (2005), as JV podem resultar nas seguintes formas: aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro, criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local, constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local, sendo este o Estado ou alguma entidade a ele ligada.

Cateora e Graham (1996) destacam como vantagens o facto de serem estratégias de risco baixo, possibilitarem a entrada em mercados complexos e com imensas barreiras à entrada e a possibilidade de partilha de conhecimento da empresa local com o capital e tecnologia da empresa a entrar. Outras vantagens são o acesso fácil a tecnologia, informação de marketing, a eventual redução de custos produtivos e complementações de ordem económica, financeira, técnica e comercial.

As desvantagens inerentes a esta estratégia poderão ser a dificuldade de cooperação entre os parceiros, especialmente quando os objetivos e as capacidades são diferentes. Poderá ser também difícil atingir investimento efetivo e controlo operacional, porque tudo tem de ser partilhado e negociado (Peng, 2006). Adicionalmente, o relacionamento entre parceiros poderá causar obstáculos relevantes, decorrentes de conflitos e falta de comunicação entre parceiros com culturas empresariais diferentes e da luta pelo controlo (Lorga, 2003).

Outras complicações que poderão afetar esta parceria são a “má-fé” do parceiro, os conflitos de interesse, as diferentes velocidades com que estes abordam o mercado, a passagem de *know-how* a terceiros, o descontentamento com o dividendo dos lucros e a possibilidade de conflitos internos à organização, entre outros.

Anderson (1990) realça dois aspetos fundamentais que distinguem uma JV de outras formas de colaboração, designadamente a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem e a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos.

Para além das JV, as *sole-ventures* (ou propriedade total) são empresas detidas na totalidade por uma única entidade, através de uma empresa ou grupo de empresas (Simões, 1997) permitindo, por um lado, o controlo total mas exigindo um maior investimento (Lorga, 2003). Esta forma exige a criação ou a aquisição de uma filial no estrangeiro detida a 100% pela empresa (Cateora & Graham, 1996).

Como vantagens das *sole-ventures*, Cateora e Graham (1996) referem o custo dos recursos humanos, o não pagamento de direitos à importação e a facilidade de acesso a matérias-primas. Em sentido contrário, a empresa fica também mais vulnerável à instabilidade política e económica do país e requer um investimento significativo.

Outra forma de IDE são as subsidiárias de propriedade total, representando-se pela entrada num mercado estrangeiro com 100% de propriedade (Hill, 2007). Existem duas formas principais de constituir esta forma de estabelecimento: operações *greenfield* e fusões/aquisições (Peng, 2006).

As operações *greenfield* referem-se ao estabelecimento no país de destino, através da construção de fábricas e escritórios a partir do zero, e permitem o controlo total sobre o investimento e a gestão (Peng, 2006) protegendo, assim, a propriedade de tecnologia e o *know-how*.

Neste modo de entrada, a empresa institui uma função geral no mercado do país de destino e explora as vantagens competitivas de grau mais elevado, do que o normalmente possível através do modo contratual ou exportação. Este modo permite às empresas controlarem o plano de marketing internacional e obter benefícios logísticos que possam surgir da evasão de barreiras de importação, da redução nos custos de transporte e dos custos de fabricação mais baixos. Neste

caso, a empresa tem um controlo total sobre as atividades do negócio e sobre os lucros (Doole & Lowe, 2007).

Os investimentos *greenfield* não têm problemas com a integração de culturas corporativas diferentes da empresa mãe, como é o caso das *joint ventures* (parcialmente) e, particularmente, das aquisições (Peng, 2006).

As vantagens são o controlo total sobre as atividades do negócio e sobre os lucros (Doole e Lowe, 2007), dando à empresa maior liberdade e flexibilidade (Peng, 2006). Por outro lado, as desvantagens são os custos e riscos envolvidos, a lenta velocidade de entrada (Peng, 2006) e a dificuldade de reunir os elevados recursos necessários para aplicar no mercado externo. Adicionalmente, os compromissos sobre os altos recursos nos mercados internacionais criam incertezas e barreiras à saída (Doole & Lowe, 2007).

A segunda forma de estabelecimento é através de fusões/aquisições. As fusões são geralmente o resultado de um acordo amigável entre empresas de dimensão semelhante, enquanto as aquisições são parcerias desiguais e muitas vezes resultam de uma batalha (Peng, 2006), ou seja, é a aquisição de uma empresa já estabelecida (Johansson, 2009).

Segundo Johansson (2009), as vantagens com as aquisições são a rápida velocidade de penetração, uma vez que a empresa existente já tem uma linha de produtos a serem explorados, o facto de as redes de distribuição e revendedores não necessitarem de ser desenvolvidas a partir do zero e a firma poder, simplesmente, começar com o marketing e o seu novo produto em conjunto com a linha existente. Peng (2006) afirma ainda que, inerente a este modo, estão todos os benefícios dos projetos *greenfield*.

As desvantagens deste tipo de investimento são as referidas nas operações *greenfield*, à exceção da lenta velocidade de entrada. Outras desvantagens são as diferenças entre a cultura corporativa das sociedades objeto de fusão/aquisição e o facto de o resultado deste processo nem sempre atingir as expectativas dos envolvidos. Além disso, as aquisições podem tornar-se muito dispendiosas porque os parceiros de qualidade são escassos e, normalmente, não estão dispostos a serem adquiridos.

### **3.3 Estratégias de Marketing Internacional**

No planeamento do processo de internacionalização, após a definição do modelo e do modo de entrada a aplicar, as empresas enfrentam inevitavelmente a tomada de decisão sobre a estratégia de marketing a implementar. A adoção desta estratégia exige um estudo sério dos mercados internacionais e, segundo Bradley (2005), este processo deve ter por base o seguinte:

- Identificação das necessidades e desejos dos consumidores em diferentes mercados internacionais, através de indivíduos e empresas;

- Fornecimento de produtos, serviços, tecnologias e ideias competitivas, para satisfazer necessidades e desejos de diferentes grupos de consumidores, em diferentes mercados;
- Comunicação de informações sobre os ativos a serem transferidos através das fronteiras políticas e culturais;
- Entrega internacional dos produtos e serviços, usando uma ou mais combinações de modos de entrada no estrangeiro.

O fenómeno da globalização e da internacionalização das empresas fomenta decisões claras e abrangentes no domínio do marketing e faz com que as empresas com perspectivas de crescimento externo decidam se optam por estratégias de marketing iguais às adotadas no mercado doméstico (standardização) ou, se pelo contrário, optam por uma estratégia adaptada ao mercado internacional (adaptação).

Vrontis e Thrassou (2007) esclarecem que uma estratégia de marketing internacional estandardizada assenta na perceção da homogeneidade entre mercados, ou seja, na estruturação de uma estratégia de marketing-mix semelhante nos vários países de destino. As atividades de marketing mais fáceis de estandardizar são o nome da marca, o posicionamento do produto, os serviços, as garantias do produto e a publicidade, enquanto as mais difíceis são as políticas de preço, os canais de distribuição, a seleção dos meios de comunicação e a força de vendas (Porter, 1986).

É concordante entre os diversos autores que uma estratégia estandardizada tem diversas vantagens inerentes, nomeadamente a possibilidade de atingir economias de escala, redução nos custos de marketing, efeitos de sinergia e uma consolidação da identidade corporativa através da comunicação de uma marca universal.

Por outro lado, as firmas que pretendem abordar mercados externos podem adotar uma estratégia de marketing em cada país e investir na adaptação dos produtos e serviços criando, assim, uma diferenciação estratégica relativamente aos seus concorrentes (Vrontis & Thrassou, 2007). Os diferentes países, com diferentes culturas, influenciam muitas empresas a adaptarem a sua forma de comercializar os seus produtos e serviços. Lendrevie *et al.* (2004) sublinham que estas diferenças entre países obrigam as organizações a adotar, muitas vezes, uma estratégia de marketing e um marketing-mix específico mais alargado (posicionamento, segmentação, produto, preço, distribuição, comunicação e *target*) em cada país que operem.

Na perspetiva de Kotler (2000), o marketing de mercados-alvo envolve três atividades principais: segmentação de mercado, mercado alvo e posicionamento de mercado.

### 3.3.1 Segmentação

Um dos pilares estratégicos da internacionalização é a capacidade que as empresas têm em identificar, agrupar e direcionar todos os seus esforços para um público específico. São poucas as empresas que comercializam tudo para todos os consumidores. Contudo existem *clusters* comuns em diferentes mercados que poderão ser aproveitados e dinamizados pelas organizações.

De acordo com Keegan (2005), a segmentação é o processo de subdividir um mercado em vários subconjuntos de clientes que se comportam de forma similar ou que tenham necessidades semelhantes. Cada subconjunto pode ser escolhido como um mercado alvo a alcançar, com uma estratégia de marketing específica. Levitt (1983) chama a atenção para a simultaneidade de mercados, descrevendo este fenómeno como a proliferação de mercados globais, onde todas as pessoas em todo o mundo querem ter marcas globais. O autor acrescenta que a existência de segmentos de mercado e consumidores semelhantes, em diferentes países, são critérios comuns nas decisões de compra.

A segmentação internacional esforça-se por identificar segmentos de compradores que têm atitudes, expectativas e comportamentos similares além-fronteiras. À medida que os comportamentos e os estilos de vida se tornam homogéneos no mundo (influenciado pelo progresso económico, viagens e comunicação), os segmentos com expectativas homogéneas tendem a multiplicar-se (Lambin, 2000).

Hassan e Craft (2005) referem que é importante que as empresas reconheçam que o marketing deixa de ser orientado para um segmento individual num mercado local particular e que deve ser orientado para um conjunto de consumidores, que se encontra em todos os mercados locais diferentes. Os autores afirmam que não é realista tratar cada país como um mercado totalmente homogéneo. Porter (1986) acrescenta que, apesar de existir uma maior homogeneidade entre os países, existe também uma maior segmentação dentro dos países, e que explorar estas duas tendências em paralelo permite às empresas alcançarem economias de escala e curvas de experiência.

As exigências para uma segmentação de mercado eficaz em domínio internacional requerem um processo semelhante ao aplicado no mercado doméstico. Ou seja, devem apresentar mensurabilidade (facilidade em definir e mensurar), adequação de tamanho (dimensão suficiente para garantir sustentabilidade), acessibilidade (facilidade de acesso aos media), funcionalidade (programas de marketing eficazes para o atingimento dos objetivos estabelecidos), intensidade competitiva (evitar elevada concentração concorrencial) e potencial de crescimento (capacidade de crescimento do negócio).

Segundo Kotler (2000), Paliwoda e Thomas (2001) e Keegan (2005), as bases para a segmentação do mercado são as seguintes:

- Segmentação geográfica: a segmentação de mercado requer a sua divisão em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros;
- Segmentação demográfica: o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como a idade, dimensão familiar, ciclo de vida da família, sexo, rendimento, ocupação, habilitações, religião, raça, nacionalidade e classe social;
- Segmentação psicográfica: os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, personalidade e valores;
- Segmentação comportamental: os consumidores são divididos em grupos com base no conhecimento do produto, atitude em relação ao produto e uso e resposta ao produto (ocasiões, benefícios, *status*, índice de utilização, fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto).

A variação das preferências dos consumidores proporciona, por parte das firmas, o desenvolvimento de um programa de marketing-mix ajustado às necessidades de cada segmento de mercado identificado. A segmentação de mercado ao nível internacional torna-se um fator de elevada relevância, dada a ampla divergência nas necessidades e preferências dos consumidores (Kotabe, 2000).

### **3.3.2 Posicionamento**

Após a escolha dos segmentos alvo, a empresa deve planear a melhor forma de os atingir, escolhendo o posicionamento mais adequado para a sua oferta. Posicionar significa encontrar uma forma de fixar o produto na mente dos potenciais compradores, desenvolvendo o marketing-mix adequado (Viana e Hortinha, 2009). Por outras palavras, é colocar uma marca na mente dos consumidores, sobrepondo-a e opondo-a a outras em termos de características oferecidas.

Uma estratégia de posicionamento explora um atributo, benefício ou característica em particular (Keegan, 2005), iniciando-se com um produto, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa (Kotler, 2000). A posição que um produto ocupa na mente do cliente depende de uma série de variáveis, muitas das quais podem ser controladas pelo profissional de marketing.

Determinar um posicionamento nem sempre é um processo simples. Kotler (2000) defende que cada empresa deve decidir quantas diferenças (atributos, benefícios ou características) devem promover junto dos consumidores-alvo. No entanto, muitos gestores de marketing entendem que se deve promover apenas um benefício central, enquanto outros são a favor de uma mensagem de posicionamento sistemática. O objetivo máximo do posicionamento é tentar ser o número um do *top of mind* dos consumidores em determinado atributo e, assim, proporcionar à empresa uma vantagem competitiva no mercado.

O posicionamento, a par da segmentação, é um pilar fundamental na estratégia de marketing internacional das empresas. Segundo Hassan e Craft (2005), estas podem adotar as seguintes estratégias de abordagem aos mercados internacionais:

- Posicionamento idêntico para os mesmos segmentos de mercado: a empresa centra-se num dado conjunto de valores e estilos de vida e concebe uma estratégia com pequenas variações locais;
- Posicionamento diferente para os mesmos segmentos de mercado: a empresa identifica um dado grupo sociodemográfico e varia a estratégia para que esta corresponda ao comportamento de compra dos consumidores;
- Posicionamento idêntico para diferentes segmentos de mercado: a empresa utiliza a mesma estratégia para alcançar diferentes segmentos de mercado, em diferentes países, através de múltiplas variações de produtos;
- Posicionamento específico para mercados específicos: a empresa adapta a estratégia para cada mercado. Esta situação acontece em mercados que refletem usos e atitudes muito diferentes.

Em marketing internacional, a estratégia de segmentação e posicionamento são fundamentais para determinar qual a melhor abordagem de marketing-mix que os *marketers* devem implementar para melhor atingir os objetivos empresariais.

### **3.3.3 Marketing-Mix Internacional**

Segundo Kotler (2001), os diferentes componentes da cultura (incluindo valores, linguagem e comportamento do consumidor) afetam as decisões de marketing das empresas multinacionais de diferentes formas. Inversamente, o marketing-mix pode também influenciar o comportamento do consumidor de forma direta. O autor salienta, ainda, que uma empresa que procura obter respostas favoráveis no mercado deve ser capaz de conhecer as necessidades dos clientes do ponto de vista económico, da conveniência e da comunicação efetiva.

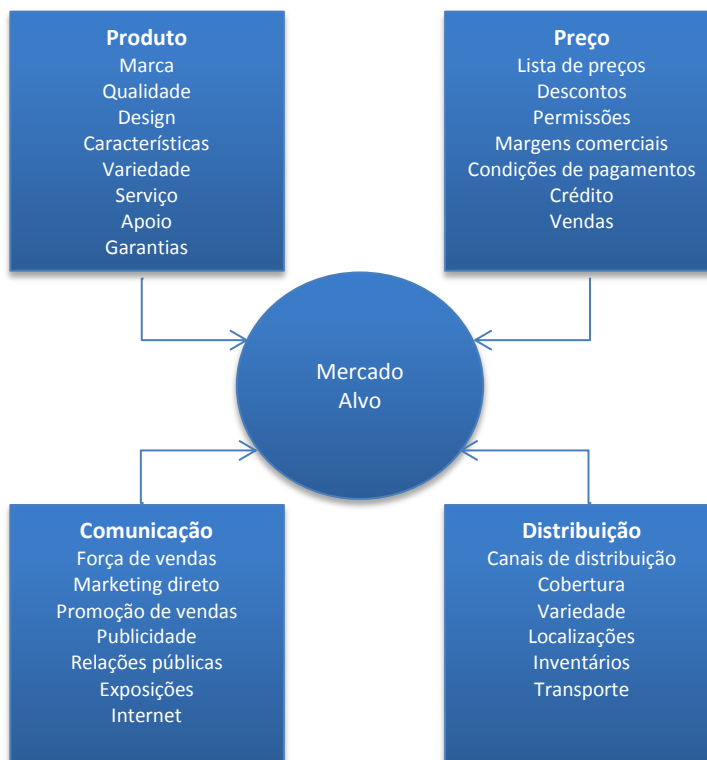
Gerir o marketing-mix é a tarefa central dos profissionais de marketing e requer conhecimentos globais, disponibilidade, atualidade, atenção às alterações de mercado, predisposição para a mudança, adaptação da estratégia, análise da concorrência, entre outros. Ao nível internacional, esta gestão torna-se ainda mais complexa, uma vez que os mercados não são homogêneos existindo, assim, uma sociedade individualizada com uma cultura social que influencia todo este processo de marketing.

O marketing-mix é um conjunto de ferramentas de marketing (normalmente sumariado como os 4 P's: produto, preço, comunicação e distribuição) que as empresas utilizam para atingirem os seus objetivos e os mercados alvo (McCarthy, 1997) e representa o ponto de vista dos vendedores

sobre as ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores, sendo que cada uma destas ferramentas é projetada para oferecer um benefício ao cliente (Kotler, 2001).

Os quatro elementos do marketing-mix (ver Figura 16) são as variáveis controláveis do ambiente interno e devem ser misturadas de uma forma ótima para gerar a melhor resposta no mercado de destino.

**Figura 16: Elementos do marketing-mix**



Fonte: Adaptado de Baker (2003)

Os gestores devem determinar um plano de marketing para o país alvo a médio e longo prazo (normalmente de três a cinco anos), considerando os normais ajustes da dinâmica do próprio mercado e de todas as variáveis do ambiente externo.

A variável Produto é uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação dos três. É um conjunto de atributos, através dos quais se consegue a satisfação ou benefício para o utilizador ou comprador. O produto é constituído por atributos tangíveis e intangíveis, que incluem o produto físico, a marca, a imagem, a embalagem, o rótulo e os serviços associados. Qualquer um destes atributos pode ser utilizado como instrumento competitivo (Viana & Hortinha, 2009).

Segundo Baker (2003) o produto é um objeto tangível ou um serviço intangível, que é produzido em massa ou fabricado em larga escala, com um volume específico de unidades. Os produtos

intangíveis são normalmente baseados em serviços e a qualidade do produto é uma parte integrante da identidade da marca.

De Mooij (2010) explica que os gestores das empresas devem oferecer produtos apropriados de acordo com os valores dos consumidores, conforme determinado pela cultura local e pelo seu comportamento de compra em determinado mercado. Neste seguimento, e na identificação das estratégias de marketing supracitadas (standardização e adaptação), Viana e Hortinha (2009) propõem uma classificação dos produtos em três categorias:

- Produtos locais: são aqueles que, no contexto de uma empresa em particular, são percebidos como tendo potencial apenas num único mercado nacional. Apesar de parecer vantajoso, nem sempre o é, pois não permite economias de escala, aproveitamento da curva da experiência para outros mercados e impossibilita a transferência da capacidade de gestão adquirida com um produto local;
- Produtos internacionais: são aqueles que são percebidos como tendo possibilidade de futura comercialização noutros mercados nacionais. Pelo facto de os produtos industriais possuírem, em geral, uma menor sensibilidade ao meio envolvente do que os produtos de consumo, os fabricantes dos primeiros devem estar especialmente atentos às possibilidades de extensão a outros mercados e, sobretudo, aos mercados mais “próximos”;
- Produtos globais: são aqueles que são concebidos para ir de encontro às necessidades do mercado global. Quando uma indústria globaliza, as empresas são pressionadas a desenvolver produtos globais. Uma das razões que pressiona o desenvolvimento de produtos globais são os custos de I&D. À medida que a concorrência aumenta, as empresas descobrem que podem reduzir os custos unitários de I&D dos produtos, desenvolvendo produtos globais.

As empresas devem analisar as vantagens e desvantagens das estratégias de standardização e adaptação, considerar a capacidade competitiva e optar por uma estratégia de produto sustentável para cada mercado.

A variável Preço refere-se à quantidade de dinheiro que os potenciais clientes estão dispostos a pagar, ou seja, é o montante que o consumidor paga pelo produto. A sensibilidade ao preço e a importância do *status* dos compradores difere significativamente entre culturas. Segundo McDonald e Sharp (2000), o preço pode ser utilizado como uma razão para a escolha da marca através de duas formas: ir para o menor preço (de forma a evitar riscos financeiros) ou para o maior preço (de forma a alcançar a qualidade do produto).

O preço de um produto é determinado por fatores como a quota de mercado, concorrência, custos de material, identidade do produto e o valor percebido do produto pelo cliente (Baker, 2003). A

estratégia de preços depende do grau de diferenciação do produto no mercado e tem impacto na receita das vendas através da junção da estratégia de preço com o volume de vendas.

De acordo com Viana e Hortinha (2009), o estabelecimento de preços em mercados internacionais é uma tarefa complexa, que deve sintetizar os diferentes comportamentos dos consumidores nos vários mercados, os diversos ambientes concorrenciais, a estrutura de custos da empresa, os objetivos estratégicos e as diferentes regulamentações governamentais. A estes aspetos acrescem outros, como é o caso das flutuações das taxas de câmbio, da concessão de crédito internacional e dos termos de pagamento. Os autores acrescentam que o estabelecimento de preços internacionais pode ser implementado das seguintes formas:

- Indexação dos preços domésticos: a base referencial são os preços do mercado interno e é calculado tendo em consideração os custos de produção, os eventuais custos de aumento da capacidade, os custos de adaptações e os encargos com a exportação, a que adicionam a margem de rentabilidade considerada mínima para a operação. Estrategicamente, as empresas podem optar por preços de exportação menores do que o doméstico, maiores do que o doméstico e iguais ao doméstico;
- Fundamentados nos custos: é baseado no cálculo do preço para exportação, ou seja, tem por base o custo de produção no caso de empresas industriais ou o custo de compra no caso de empresas apenas comerciais;
- Estratégia de orientação para o mercado: estabelecimento de preço com base na análise de três critérios: estratégia e objetivos da empresa no mercado externo (a empresa define a sua própria política de preços), análise de custos (através do preço de exportação) e análise de mercado (através do preço de mercado).

Para além dos preços internacionais, importa também realçar o estabelecimento de preços globais. De acordo com Viana e Hortinha (2009), este processo está relacionado com a política de preços que as empresas globais podem seguir. Este estabelecimento tem quatro alternativas, representadas pelo modelo ERPG:

- Etnocentrismo: empresas que estão no início do processo de internacionalização e praticam o mesmo preço para todos os países. Assim, o importador deve absorver os custos de transporte e os direitos aduaneiros;
- Regiocentrismo: empresas com uma postura adequada a cada bloco ou grupo de países. Difere da alternativa etnocentrista na medida em que as firmas utilizam uma política de preços própria para cada região;
- Policentrismo: as empresas adaptam os preços dos produtos às condições específicas de cada país. Deste modo, são os responsáveis pelas filiais a estabelecer os preços que lhes pareçam mais indicados para a envolvente em que se encontram;

- Geocentrismo: as empresas adotam uma posição de estabelecimento de preços intermédia, não fixando um único preço em todo o mundo, nem permanecendo totalmente afastadas das decisões das subsidiárias. Assim, a ênfase é colocada na standardização, sendo adotada uma política de preços internacional única, mas dando às filiais a possibilidade de ajustarem o preço às especificidades locais.

As empresas podem, ainda, optar pelo estabelecimento de preços de transferência, que estão relacionados com os preços pelos quais os bens e serviços são transferidos entre as diferentes entidades de uma mesma empresa (normalmente entre filiais e entre estas e a casa-mãe), através das fronteiras nacionais.

Segundo Viana e Hortinha (2009), ao nível internacional este processo torna-se mais complexo, em virtude da necessidade de tomar em consideração fatores adicionais, como taxas e impostos sobre produtos e empresas, ou seja, quando existe fiscalidade diferenciada nas filiais e na sede.

A coordenação dos preços em marketing internacional é uma tarefa complexa e de elevado grau de análise. A decisão chave reside, tal como noutras funções do marketing internacional, no grau de standardização *versus* adaptação da política de preços. Ainda assim, apesar de ser difícil manter preços uniformes em diferentes mercados, tal não significa que a estratégia não possa ser consistente.

A variável Comunicação representa todas as formas disponíveis que o *marketer* pode usar no mercado para comunicar. Segundo Viana e Hortinha (2009), esta pode definir-se como a forma de uma empresa atingir as suas diferentes audiências, com o objetivo de as informar e influenciar. Ela afeta a empresa ao nível da imagem pública, do produto ou serviço em si, da moral dos empregados e acionistas, e transmite a perceção do seu *target*. Aaker (2001) afirma que se a promoção englobar uma estratégia de posicionamento regular ao longo do tempo, existe a tendência para que a marca seja forte.

Segundo Viana e Hortinha (2009), em geral, o programa de comunicação pode assumir as seguintes componentes:

- Publicidade: é a comunicação paga das mensagens da empresa através de meios impessoais, tais como o áudio (rádio), o visual (*outdoors*, jornais e revistas), os audiovisuais, como a TV e o cinema ou, ainda, a Internet. Existem dois conjuntos de fatores que condicionam as campanhas publicitárias nos mercados externos: a situação interna da empresa e a envolvente internacional (diferenças de linguagem, disponibilidade dos *media*, diferenças económicas, concorrência local, gostos e atitudes, disponibilidade da agência, entre outros);

- Venda pessoal: é a atividade nacional levada a cabo pelos vendedores locais e é, provavelmente, a ferramenta de comunicação mais importante e para onde vai a maior percentagem do orçamento de comunicação. Este componente é geralmente mais importante ao nível internacional do que doméstico por duas razões: existência de restrições ao nível da mensagem publicitária e disponibilidade dos *media* e os salários baixos praticados num grande número de países. As empresas devem também prestar especial atenção ao processo de recrutamento e seleção, à formação, à motivação e compensação, ao controlo, à avaliação e ao nível de envolvimento da força de vendas;
- Promoção: é toda a atividade de vendas que não se inclui diretamente na publicidade ou na venda pessoal, como os concursos, cupões, amostras, prémios, reduções temporárias do preço ou ofertas. A importância das promoções varia de mercado para mercado, estando a empresa interessada nas formas de melhor persuadir os consumidores a comprar. Para além dos óbvios aspetos económicos, as promoções a nível internacional são afetadas por questões legais e culturais;
- Feiras: são uma manifestação destinada quer ao grande público, quer aos profissionais dos setores, na qual participam expositores de vários setores económicos. As feiras podem ser classificadas como regionais, nacionais ou internacionais. Estas últimas incluem a participação estrangeira e favorecem os contactos diretos e pessoais com potenciais clientes proporcionando, assim, a oportunidade de relações comerciais futuras. As feiras são particularmente vantajosas em situações como mercados distantes e difíceis, produtos novos ou pouco conhecidos, pouco conhecimento dos potenciais clientes, clientes muito numerosos, profissionais do setor habituados a encontrar-se em feiras, necessidade de prestígio e participação no *stand* oficial do país. Este meio tem sido muito utilizado por PME para conseguirem encomendas internacionais;
- Relações públicas: é a atividade que está diretamente relacionada com a imagem da empresa. A primeira tarefa desta atividade é a familiarização com os públicos-alvo da empresa nos diferentes mercados sendo que, para isso, devem procurar estar sempre bem informados. Estas informações servirão de base às ações, de maneira a dar resposta antecipada às ameaças que a empresa deteta e que são suscetíveis de afetar a sua imagem. Muitas empresas internacionalizadas formam comités consultivos que reúnem periodicamente os diretores locais, com o objetivo de aconselhar a empresa sobre as tendências políticas, económicas e sociais de cada mercado.

Ter bons produtos vendidos a preços atrativos no mercado não é suficiente para assegurar a equidade num mercado competitivo. De forma a gerar vendas e lucros, os benefícios dos produtos têm de ser comunicados aos consumidores, e isso pode ser feito através de estratégias de promoção da empresa.

A variável Distribuição é o processo pelo qual um produto segue um percurso, desde o ponto de produção até ao local de consumo. É muitas vezes referido como canal de distribuição e coloca os produtos em lojas convenientes para os consumidores.

O comprimento do canal de distribuição varia consoante o país em causa, sendo certo que quanto maior este for, mais se agrava o preço a praticar junto do consumidor final (Viana e Hortinha, 2009), devido ao número de intermediários existentes até ao final da cadeia de distribuição. Por vezes, a extensão do canal inviabiliza a entrada em certos mercados dado que, com o aumento do preço de distribuição (operacional), as empresas perdem capacidade competitiva, principalmente em mercados sensíveis ao preço.

Segundo Viana e Hortinha (2009), nem todas as firmas chamam a si a gestão da distribuição no interior dos mercados. Para as que não o fazem, o problema encontra-se resolvido quando escolhem a sua forma de acesso ao mercado através da exportação indireta, licenciamento e exportação direta via agente ou distribuidor. As empresas que normalmente chamam a si a gestão da distribuição no interior dos mercados são as que possuem filiais ou *joint-ventures* nesses mercados.

A utilização de distribuidores independentes é uma boa forma das PME entrarem nos mercados externos. Contudo, o sucesso da implementação da política de marketing internacional está fortemente dependente do desempenho destes distribuidores. A solução para os distribuidores realizarem um bom trabalho é tornar a relação lucrativa para ambas as partes, selecionar criteriosamente os distribuidores, preparar cuidadosamente os contratos e os termos do acordo e oferecer apoio ao nível dos diferentes suportes de marketing.

As empresas poderão optar também pela utilização de formas de presenças próprias, que acontecem quando estas estão presentes diretamente num mercado e a sua subsidiária se responsabiliza pela distribuição não deixando, no entanto, de ter de lidar com os distribuidores existentes. De acordo com Viana e Hortinha (2009), para gerir de melhor forma os locais de distribuição local, o responsável de marketing deverá procurar conhecer as suas particularidades, nomeadamente a dimensão e os serviços prestados por grossistas e retalhistas.

As firmas poderão, ainda, optar pela implementação das estratégias de marketing através dos canais de distribuição. Neste caso, a estratégia de distribuição é estabelecida de acordo com os objetivos inicialmente definidos, podendo identificar-se três alternativas básicas:

- Distribuição intensiva: ocorre quando a exposição máxima é desejável, pois envolve a colocação do produto em tantos locais quanto os possíveis;
- Distribuição exclusiva: ocorre quando a distribuição de um produto é colocada sob contrato nas mãos de um só intermediário para uma dada área;

- Distribuição seletiva: ocorre quando um produto é distribuído por um número limitado de locais.

Viana e Hortinha (2009) chamam a atenção para a importância da coordenação dos canais de distribuição e identificam quatro etapas neste processo: determinar o nível de serviços desejados pelos utilizadores finais, delinear papéis no canal de distribuição, usar o poder para motivar os canais e lidar com os conflitos entre distribuidores.

Segundo Line Chang (2003), a conveniência de uma marca tem um efeito significativo na resposta do consumidor, o que significa que um fácil acesso ao produto/marca nas lojas é vital na compra de produtos de baixo envolvimento como, por exemplo, a comida *fast food*. Assim, a escolha dos canais é importante, tal como a variedade dos canais utilizados pela empresa, o que significa que as organizações poderão optar por canais *offline* (espaços físicos) e/ou *online* (espaços digitais) para chegarem ao público-alvo.

Para além dos 4 P's descritos anteriormente, os *marketers* ao longo do tempo têm expandido este modelo através da inclusão de novas variáveis: pessoas, processos e evidências físicas.

A variável Pessoas é uma das mais importantes, devido aos comportamentos únicos de cada indivíduo. Segundo Asamoah e Chovancová (2011), o impacto que os funcionários das empresas podem ter sobre a marca não pode ser subestimado. Na sua forma mais óbvia, os elementos que fazem a cobertura das vendas e serviços ao cliente na linha da frente têm um impacto direto sobre a forma como os serviços prestados são percebidos. A "marca" funcionário é um aspeto integrante do marketing interno e inclui o conhecimento e as habilidades do *staff*, a sua motivação e o investimento no apoio à marca. Qualquer variável do marketing-mix terá também o seu impacto em outros elementos do negócio, mas o elemento pessoas é um onde o marketing é considerado parte integrante da maneira de fazer negócios.

A variável Processo relaciona-se com a agilidade de fazer negócios. O aspeto do processo de marketing-mix deve ser visto a partir do ponto de vista do consumidor. O processo não é apenas onde e como os clientes vão fazer negócios com a empresa, mas o conhecimento de qual o valor acrescentado oferecido e de como desenvolver relacionamentos e proporcionar experiências interativas. O processo inclui não apenas como promover e entregar o valor gerado mas, também, como educar e apoiar os clientes numa base contínua.

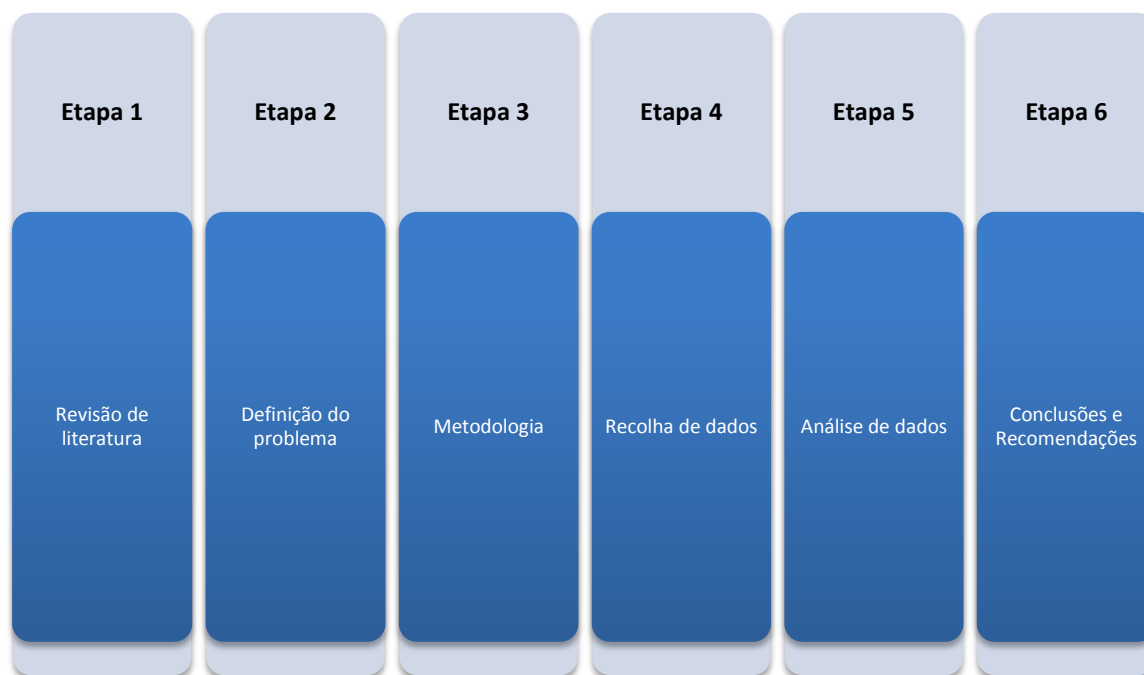
As Evidências Físicas referem-se a todos os pontos de contacto tangíveis e visíveis que o consumidor vai encontrar antes de comprar. Inclui elementos tais como as roupas do *staff*, a imagem corporativa (através do web site, brochuras, etc.), o aspeto das instalações (organização dos espaços, limpeza, etc.), entre outros.

## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE ESTUDO

A metodologia é um conjunto genérico de procedimentos ordenados e disciplinados utilizados num trabalho científico e a revisão de literatura é um meio para se atingir uma finalidade e não uma finalidade em si (Yin, 2001).

A Figura 17 demonstra o processo de pesquisa utilizado por etapas.

**Figura 17: Processo de investigação**



Fonte: elaboração própria

O conjunto das etapas sequenciais do estudo permite estabelecer um melhor entendimento da dinâmica da metodologia seguida. Segue-se a descrição das etapas aplicadas a este estudo em concreto:

- **Revisão de literatura:** a revisão de literatura é o primeiro passo a definir numa investigação e é de elevada importância para o desenvolvimento da componente prática, pois serve de guião de apoio para o entendimento dos conceitos fundamentais a utilizar no estudo de caso. Assim, foi feita uma revisão de literatura teórica relevante com especial predominância em trabalhos de investigação com foco em casos de internacionalização das empresas;
- **Definição do problema:** a definição do problema é o passo seguinte e deve ser feito de forma clara e sem ambiguidades. Neste estudo, o problema relaciona-se, fundamentalmente, com a forma como as empresas escolhem, entram e vendem nos mercados internacionais;

- Metodologia: nesta fase determina-se qual a metodologia mais adequada para responder às exigências deste tipo de investigação. Desta forma, foi utilizada a abordagem qualitativa através do método de estudo de caso e entrevistas semiestruturadas (ver anexo II) e estruturadas (ver anexo III) ao Administrador/Gestor – Messala Gonçalves;
- Recolha de dados: foram recolhidos dados gerais da empresa e dados específicos relativos às limitações estruturais, às formas de internacionalização, às motivações e barreiras à entrada, à forma como selecionam os mercados e às estratégias de marketing internacional;
- Análise de dados: após reunidos os dados necessários, foi feita uma análise dos mesmos de acordo com a revisão da literatura que serviu como fio condutor para o entendimento do processo de internacionalização da empresa;
- Conclusões e recomendações: nesta etapa foi sumarizada a condução da investigação, as respostas às questões identificadas na definição do problema e, ainda, discutidas as implicações para futuras investigações.

#### **4.1 A Abordagem qualitativa**

A abordagem qualitativa é um tipo de investigação em que os resultados investigados e obtidos não são baseados em dados estatísticos. De acordo com Yin (2003), esta abordagem permite ao investigador pesquisar organizações ou indivíduos em intervenções complexas, relacionamentos, comunidades ou programas. O autor menciona duas condições que permitem a essência da investigação qualitativa: o uso da observação detalhada e aproximada do mundo natural pelo investigador e a tentativa para evitar o compromisso prévio com qualquer modelo teórico.

Godoy (1995) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber: o ambiente natural como fonte direta de dados e o investigador como instrumento fundamental, o carácter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo.

Godoy (1995) aponta, também, a existência de pelo menos três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa:

- Pesquisa documental: exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser examinados com vista a uma interpretação nova ou complementar. Este método pode oferecer bastante utilidade a outro tipo de estudos qualitativos e possibilita a criatividade do pesquisador na condução da investigação por enfoques diferenciados;
- Estudo de caso: exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. É altamente usado em estudos de administração e tem-se tornado na

modalidade preferida daqueles que procuram saber como e porquê certos fenómenos acontecem;

- Etnografia: envolve um longo período de estudo em que o pesquisador fixa residência numa comunidade e passa a usar técnicas de observação, contacto direto e participação em atividades.

A investigação qualitativa fornece amplas e ricas descrições e tem mais foco na interpretação e menos na quantificação (Alvesson & Deetz, 2000), ou seja, tem maior ênfase na subjetividade ao invés da objetividade e revê-se mais no processo do que nos resultados (Brewerton & Millward, 2001). Assim, a abordagem qualitativa é utilizada por investigadores que baseiam as suas teorias ou modelos em dados interpretativos ou experimentais e quando o objetivo do trabalho é obter uma compreensão profunda de um problema.

Esta metodologia é uma excelente forma para atingir os objetivos desta investigação, pois possibilita o estudo, descrição, explicação e dedução sobre os fatores condutores no processo de internacionalização, através da análise de um caso empresarial. Considerando esses objetivos, optou-se pelo método do estudo de caso, analisando-se os dados empíricos resultantes da aplicação de uma entrevista estruturada e semiestruturada.

#### **4.2 O Estudo de Caso**

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2005), sendo usado em diversas situações para contribuir para o conhecimento individual, grupal, organizacional, social, político e de fenómenos relacionados (Yin, 2003).

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se foca no entendimento das presentes dinâmicas dentro de configurações individuais e que tipicamente combina métodos de recolha de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. O autor acrescenta que os estudos de caso podem ser utilizados para atingir diferentes fins: fornecer descrições e testar ou gerar teorias.

Um estudo de caso deve ser considerado quando se pretende focar um estudo em questões do tipo “Como?” e “Porquê?”, não se consegue manipular o comportamento das envolvidas do estudo, se quer abranger condições contextuais que se acredita serem relevantes para o fenómeno em causa ou quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras (Yin, 2003).

Creswell (2007) considera que uma delimitação do estudo ao universo circunscrito no qual a empresa se insere limita a possibilidade de aplicação geral da investigação a outras empresas,

dado que a cada empresa corresponde uma realidade distinta que a transforma num objeto único e passível de investigação.

Por sua vez, Bell (1989) refere, como vantagens do estudo de caso, o facto de este permitir ao investigador o enfoque num aspeto ou situações específicas e a identificação (ou tentativa de) dos diversos processos que interagem no contexto estudado. Na perspetiva de Hartley (1994), as vantagens relacionam-se com a capacidade de explorar processos sociais à medida que estes ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações.

Como desvantagens, Yin (2001) menciona o facto de serem estudos complexos, morosos e difíceis de levar a cabo. Os estudos de caso podem envolver também custos elevados, exigem uma forte preparação antecipada e, por vezes, os dados são difíceis de organizar, o que pode dificultar a publicação deste tipo de pesquisa.

Apesar da pesquisa com múltiplos casos poder obter resultados mais sólidos, nem sempre isso acontece. Neste pressuposto, Gummesson (1988) afirma que não é óbvio que um maior número de observações conduz a uma generalização mais significativa.

Esta investigação é um estudo de caso único e tem como propósito analisar o processo de internacionalização de uma PME. Para atingir os objetivos gerais e específicos em estudo, entendeu-se que apenas o estudo de caso poderia dar a profundidade exigida para responder às questões de investigação.

#### **4.3. Métodos de recolha de dados**

Os métodos de recolha de dados são muito diversificados. Segundo Brewerton e Millward (2001), a recolha de dados pode ser feita através de entrevistas, *focus group*, psicometria, observação, pesquisas e questionários e métodos diários. Enquanto se escolhe o método de recolha de dados mais apropriado, o investigador deve considerar que este deve ser adequado para o objetivo da pesquisa, capaz de revelar uma forma de dados adequada para lidar com as questões de pesquisa, viável (o investigador deve levar em consideração o tempo, recursos, constrangimentos organizacionais e requisitos), concordado e aceite pela organização, ético, usado de forma adequada e devidamente testado.

O método entendido como mais adequado para esta investigação foi a entrevista, por se constituir como uma forma positiva para atingir os objetivos deste estudo que, de uma forma geral, se prendem com o aprofundamento das opções estratégicas tomadas pela administração no processo de internacionalização. Assim, uma entrevista com o administrador e responsável pelos mercados externos da empresa, possibilitará a obtenção de todas as informações necessárias para responder às questões de investigação formuladas.

A entrevista é uma ferramenta de investigação flexível que pode ser utilizada em todas as etapas do processo de pesquisa e que pode ser realizada a fim de, por exemplo, especificar a área de pesquisa do problema, bem como durante a recolha de dados (Brewerton & Millward, 2001). Os autores acrescentam que existem várias formas de entrevista, que dependem do tipo de informação que se pretende obter e da disponibilidade dos recursos. Estas podem ser:

- Não estruturadas: são questões que não são fixas e podem evoluir durante o processo de entrevista. O entrevistador usa perguntas abertas para obter dados detalhados e bem explicados por parte do entrevistado;
- Estruturadas: consistem em questões fechadas previamente preparadas e que são feitas pelo entrevistador numa ordem fixa. Muitas vezes, este tipo de perguntas pode ter a forma de questionário que é administrado presencialmente. Este método permite uma rápida recolha e análise de dados;
- Semiestruturadas: combina as vantagens das entrevistas estruturadas e não estruturadas. São fáceis de analisar, quantificar e comparar, tal como no caso da entrevista estruturada. Contudo, permitem ao entrevistado explicar as respostas e adicionar informações mais profundas quando necessário;
- Etnográficas: são um tipo de entrevista não estruturada, mas dentro do contexto da área de pesquisa, em que o entrevistador sugere a direção para a discussão, ao invés de a controlar.

Nesta investigação optou-se pela entrevista semiestruturada e estruturada como ferramenta de recolha empírica de dados. A razão desta escolha foi a necessidade de adquirir as respostas certas para os problemas de investigação identificados mas, ao mesmo tempo, ter também a oportunidade de obter informações adicionais que poderão detalhar e enriquecer ainda mais a pesquisa.

A pessoa escolhida para o efeito foi o administrador da Grande Porto - Messala Gonçalves. A razão desta escolha prende-se com o facto de ele ser o responsável pelos mercados externos da empresa e por toda a estratégia relacionada com o processo de internacionalização, desde a fase preliminar (escolha do mercado) à seleção e implementação no mercado (operacionalização).

Aquando a solicitação da primeira reunião, o administrador ficou bastante interessado no tema, demonstrando total disponibilidade e salientando a utilidade da investigação para a empresa. Devido ao facto da recolha de dados se basear apenas numa pessoa, tornou-se importante preparar cuidadosamente a entrevista para obter o máximo de informações possível. Esta foi construída considerando cinco pilares fundamentais: modelos de internacionalização; constrangimentos, motivações e barreiras à internacionalização; seleção dos mercados internacionais; modos de entrada e; marketing-mix internacional.

Durante a entrevista, o administrador teve toda a liberdade para explicar em detalhe alguns aspetos e fornecer outras informações que entendeu serem importantes e que não foram alvo de questões. Simultaneamente, foi possível obter o controlo da entrevista, conseguindo-se reunir todas as informações necessárias para dar resposta ao propósito desta investigação.

#### **4.4 Seleção da empresa**

A seleção da empresa foi um processo criterioso ao qual se deu especial atenção. Pretendeu-se escolher uma empresa sólida, com forte experiência internacional, com métodos e estratégias de abordagem dos mercados externos consolidados e que correspondesse aos objetivos propostos nesta investigação.

Neste pressuposto, selecionou-se a empresa Grande Porto, S.A., uma organização do ramo alimentar que opera no mercado desde 1981 e tem presença em todo o território português (incluindo ilhas), Europa e PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa). Esta empresa criou um conceito inovador ao disponibilizar em supermercados nacionais artigos que apenas se encontravam em confeitarias, como velas, decorações para bolos, *icing sugar*, entre outros. A mesma possui uma vasta gama de produtos, é detentora de várias marcas e representante exclusiva e distribuidora de outras empresas.

A organização tem como missão colocar à disposição dos seus clientes produtos de alta qualidade, comercialmente competitivos, consolidando a sua imagem e marcas no mercado e assegurando o seu desenvolvimento de uma forma sustentável.

#### **4.5 Questões de investigação**

A presente investigação pretende analisar o processo de internacionalização de uma PME através da resposta à seguinte questão crítica:

- Como é que uma PME seleciona, entra e vende nos mercados externos?

Esta questão remete para as seguintes questões mais específicas, que serão igualmente respondidas no âmbito desta mesma investigação:

- Como seleciona os mercados externos?
- Quais os modos de entrada nos mercados externos?
- Qual a estratégia de marketing-mix utilizada nos mercados externos?

## CAPÍTULO V – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA GRANDE PORTO: RESULTADOS DE UM ESTUDO DE CASO

### 5.1 Caracterização da Empresa

A Grande Porto é uma empresa do ramo alimentar que iniciou atividade em Fevereiro de 1981 pelas mãos do seu fundador Mário da Rocha Gonçalves. Este começou por apresentar a empresa Grande Porto - Produtos Alimentares, Lda. com um conceito inovador ao disponibilizar em supermercados artigos que apenas se encontravam em confeitarias (e.g., velas, decorações para bolos, *icing sugar*).

Atualmente, é um grupo empresarial – Grande Porto, S.A., dirigido principalmente pelos dois filhos do fundador (administradores) e constituído por quatro grandes áreas de negócio: Grande Porto – Produção e Distribuição Alimentar; Bigport – Produtos para o Lar; Gosto Real – Indústria e Comércio e; Grande Porto – Vinhos e Bebidas.

O Grupo tem como missão colocar à disposição dos seus clientes produtos de alta qualidade, comercialmente competitivos, consolidando a imagem da Grande Porto e suas marcas no mercado e assegurando o seu desenvolvimento sustentável. Para atingir esta missão, a empresa estabelece como um dos seus pontos de referência a política da qualidade e segurança alimentar. A empresa dedica bastantes esforços a este fator e segue uma orientação que tem por base os seguintes valores:

- Satisfação dos clientes, cumprindo todos os requisitos e legislação;
- Satisfação dos colaboradores, fomentando o espírito de equipa e de inovação e proporcionando formação contínua;
- Avaliação e sensibilização dos fornecedores, assegurando a qualidade e segurança das matérias-primas e cumprindo os princípios do HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*);
- Gerir continuamente o sistema de gestão HACCP em todos os produtos embalados nas instalações da Grande Porto, desde a receção das matérias-primas até à colocação dos produtos nos clientes;
- Acompanhamento dos produtos nos clientes;
- Melhoria contínua dos produtos, serviços e organização;
- Partilha de capacidades, de riscos, de mercados com recurso a parcerias de negócio, seja no mercado nacional ou internacional.

A diversificação das marcas e dos produtos está bem latente na Grande Porto. Assim, a organização é detentora das marcas: Nutry, Galgo, Bbonus, Alvarinho Messala, Manto Velho, Vinhos de Lá, Encostas de Lá, Serras de Lá e Fontes de Lá. É também representante exclusivo e distribuidor das marcas: Diatosta, e Cachaça Samba & Cana. Relativamente aos produtos, estes

estão divididos por categorias, tais como pastelaria, frutas, vegetais, condimentos, padaria, vinhos, entre outros (ver anexo I).

A concorrência neste setor é bastante elevada, sendo os concorrentes principais da organização a Ferbal, a Compal, a Condi e as marcas próprias neste segmento de negócio. Já os seus clientes de maior significância são os hipermercados, supermercados, *cashs* e distribuidores a nível nacional e internacional.

Historicamente, a empresa começou por abordar o mercado doméstico, mas rapidamente percebeu que necessitava de expandir o seu negócio e encontrar novos mercados. Atualmente, para além de Portugal e ilhas, está também presente na Europa e África, com especial incidência nos PALOP. Desde que iniciaram atividade internacional, o volume de negócios (VN) da organização tem vindo a crescer a uma média de 35% ao ano. Este facto em muito se deve à capacidade da empresa entrar nos mercados com uma estratégia bem definida, à sua capacidade de adaptação cultural, à sua oferta diversificada, ao foco em oferecer o melhor produto ao melhor preço e à experiência internacional.

## **5.2 Análise do processo de internacionalização**

As empresas podem apresentar uma ou mais teorias ou modelos que demonstrem o seu processo de internacionalização para um ou vários mercados. No caso da abordagem dos mercados internacionais pelas PME, Viana e Hortinha (2005) afirmam que os modelos mais esclarecedores são o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes. Por conseguinte, a teoria/modelo de internacionalização explicativo do processo de internacionalização da Grande Porto são estes dois modelos.

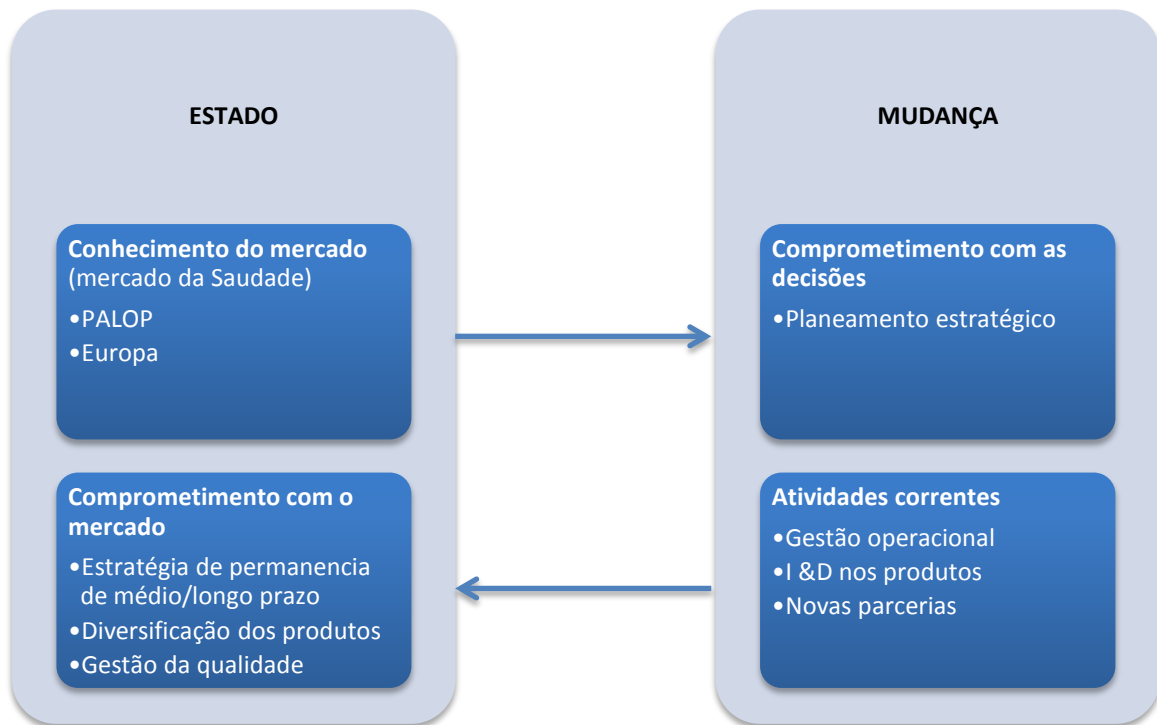
O modelo de Uppsala, segundo Johanson e Vahlne (1977), mostra que as empresas normalmente dão início ao seu processo de internacionalização em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos fortuitos. Começam, também, a exportar para outros países via agentes, sendo que posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e, eventualmente, iniciam a produção no país destinatário. Por conseguinte, a consideração base é a distância psíquica, ou seja, os fatores como a educação, a cultura, os sistemas políticos, o desenvolvimento industrial e as diferenças de linguagem.

A Grande Porto teve uma linha comportamental verdadeiramente coincidente com a explicação deste modelo. Segundo o seu administrador, a empresa começou por entrar em mercados geograficamente mais próximos (Espanha, França, Suíça, entre outros) e culturalmente mais semelhantes (PALOP).

Na linha de pensamento de Johanson e Vahlne (1977), este modelo apresenta uma lógica de evolução processual e gradual das empresas, ao adquirirem experiência e conhecimento no

mercado, o que faz com que este processo crie envolvimento e comprometimento de recursos com esse mesmo mercado. A Figura 18, baseada no mecanismo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), explica com bastante clareza o processo adotado pela Grande Porto nas operações internacionais ao nível do estado e mudança na internacionalização.

**Figura 18: O mecanismo básico de internacionalização da Grande Porto**



Fonte: elaboração própria

À medida que a empresa vai obtendo conhecimento e experiência no mercado onde se encontra, vai também adotando uma visão mais alargada dos modelos de negócio a aplicar e aumentando o comprometimento com as decisões, através de um planeamento estratégico. Este planeamento vai influenciar as atividades correntes da organização com direção a uma visão de permanência no mercado. De uma forma geral, o conhecimento e compromisso que a Grande Porto tem do mercado afeta o comprometimento com as decisões e a forma como as atividades correntes são realizadas.

Outra teoria explicativa do processo de internacionalização da organização em estudo é a Teoria das Redes. Esta teoria deriva do modelo de Uppsala e explica o comportamento das empresas e o ambiente económico nos mercados externos através de redes de relacionamento, para reduzir a distância psíquica entre os mercados. Deste modo, as organizações tendem a criar laços empresariais com todos os *stakeholders* para ganhar maior posição concorrencial no mercado.

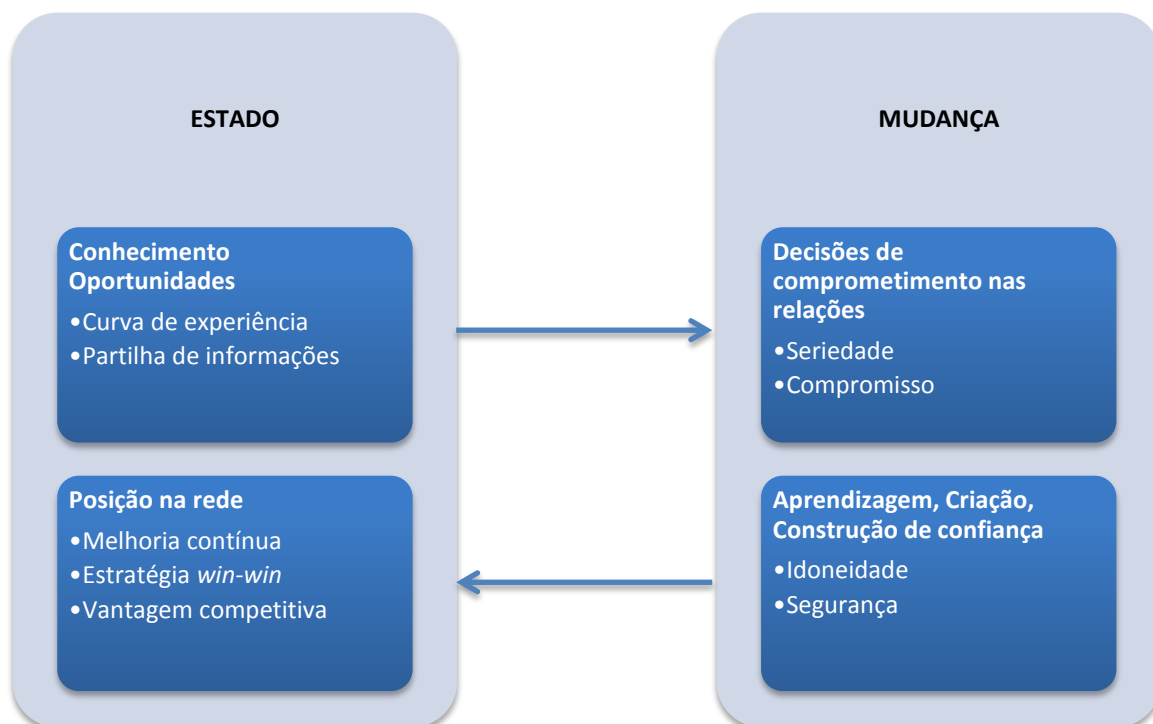
O modelo de negócio da Grande Porto requer sempre uma grande ligação com diversos *stakeholders* pois, de outra forma, seria uma empresa com um *modus operandi* totalmente

diferente. A organização trabalha maioritariamente em rede com distribuidores, agentes e grossistas que, depois, fazem o retalho e colocam os produtos disponíveis e de forma cómoda junto do consumidor final.

No processo de estudo de mercado, a empresa cria também um relacionamento social e industrial com organismos públicos, entidades legais, empresas de apoio à gestão, entre outros, o que lhe oferece uma maior segurança de entrada e maiores conhecimentos técnicos e legais. Adicionalmente, a firma analisa os concorrentes, a cadeia de distribuição e a estratégia de marketing a adotar em determinado mercado para perceber se os consumidores aceitam o produto estandardizado ou adaptado.

O relacionamento em rede entre todos estes intervenientes proporciona oportunidades para todos. Para a Grande Porto, a única forma de estar no mercado é através de uma relação de aprendizagem, compromisso e da implementação de uma estratégia de ganha-ganha com toda a sua rede empresarial. Com base no modelo de processo de internacionalização de uma rede de negócio de Johanson e Vahlne (2009), a Figura 19 demonstra o mesmo modelo da Grande Porto.

**Figura 19: Modelo de processo de internacionalização de uma rede da Grande Porto**



Fonte: elaboração própria

O processo de internacionalização da Grande Porto é justificado pela Teoria das Redes, na medida em que a rede proporciona as vantagens necessárias ao nível do conhecimento e oportunidades, através de: partilha e circulação da informação e da curva da experiência; seriedade e compromisso nas relações; idoneidade empresarial e conseqüente aumento de

confiança dentro da rede, e; melhoria contínua da sua posição dentro da rede permitindo, assim, uma melhor posição concorrencial nos mercados internacionais.

A Grande Porto enquadra-se, ainda, em duas das três formas de uma empresa atingir uma posição numa rede internacional, no modelo desenvolvido por Johanson e Mattsson (1988):

- Extensão internacional: a empresa estabelece novas parcerias em redes nacionais para ganhar competitividade no mercado externo. Caso disso, é o facto de a empresa procurar permanentemente encontrar os melhores produtores dos seus produtos, as melhores e mais eficazes redes de distribuição e fazer acordos com entidades públicas no mercado doméstico;
- Penetração: a organização aloca recursos para penetrar nos mercados internacionais e desenvolver as posições nessas mesmas redes internacionais. Em Moçambique, a firma implementou uma unidade de negócio e uma rede de distribuição, de forma a melhor servir os seus parceiros e clientes, a tentar reproduzir o modelo para os países vizinhos e a melhorar a sua posição na rede internacional.

Sumariamente, a Grande Porto assume um esboço comportamental que se enquadra no Modelo de Uppsala e possui um modelo de negócio que permite a sua explicação pela Teoria das Redes.

### **5.3 Constrangimentos, motivações e barreiras à internacionalização**

#### **5.3.1 Constrangimentos**

A Grande Porto, na pessoa do seu responsável, assume desde logo dois fatores fundamentais para a sustentabilidade do negócio das empresas que operam internacionalmente – a capacidade organizacional que a empresa tem para gerir os efeitos de mudança oriundos da internacionalização e a posse dos recursos necessário à abordagem dos mercados internacionais. Estes dois itens irão influenciar fortemente o sucesso das empresas que pretendem operar em países estrangeiros.

No caso particular da empresa em estudo, o administrador afirma que o maior constrangimento relaciona-se fundamentalmente com aspetos de carácter financeiro. O facto de ser uma PME, leva a que o poder negocial junto das entidades financeiras seja inexpressivo e, como consequência, exige um maior esforço dos capitais próprios que são insuficientes para assumir um posicionamento de alta competitividade internacional. Apesar de a Grande Porto não ter significativos problemas de acesso a financiamento, este iria provocar inflação no preço final e colocar em causa o seu *market share*.

Adicionalmente, o gestor esclarece que a falta de recursos financeiros irá influenciar toda a estratégia de internacionalização da empresa, na medida em que existirá um capital disponível

limitado para investir, um difícil acesso à tecnologia de ponta, menores condições de distribuição e um acesso limitado ao capital intelectual.

Estas limitações são explicadas por diversos autores e de diversas formas. Dhanaraj e Beamish (2003) afirmam que a intensidade tecnológica é um bom aliado da estratégia de exportação e que tem, por sua vez, um efeito positivo na *performance* das empresas. Possuindo a Grande Porto um acesso limitado à tecnologia de ponta, esta situação provoca uma quebra no desempenho da empresa ao nível internacional. Relativamente ao limitado acesso e retenção do capital intelectual, Gomez-Mejia (1988) esclarece que, nas pequenas empresas, os constrangimentos em termos de recursos humanos tornam a tarefa de identificar e operar em mercados estrangeiros mais complicada.

Para Antoldi *et al.* (2011), as grandes empresas tendem a ser melhores competidores internacionais, uma vez que possuem uma maior capacidade de gestão, produção e recursos financeiros conseguindo, assim, conhecer as mudanças de internacionalização mais facilmente. Sendo a Grande Porto uma PME, estas capacidades estão mais limitadas.

### **5.3.2 Motivações da Internacionalização**

O administrador e responsável pelos mercados externos da Grande Porto refere que as motivações da internacionalização da empresa são de diversa ordem. Menciona, como ponto de partida da expansão internacional, o facto de ter uma estrutura organizacional sólida e de poder replicar o modelo de negócio noutros países sem este sofrer alterações significativas.

Seguidamente, são identificadas diversas motivações que apresentam enquadramento nas teorias da maioria dos investigadores consultados no âmbito desta dissertação. Estas motivações preenchem quatro dos seis critérios levantados por Viana e Hortinha (2005): o aumento de faturação; as sinergias ao nível das estruturas de custos (economias de escala); a redução do risco através da diversificação de mercados, e; a colaboração com empresas e instituições públicas.

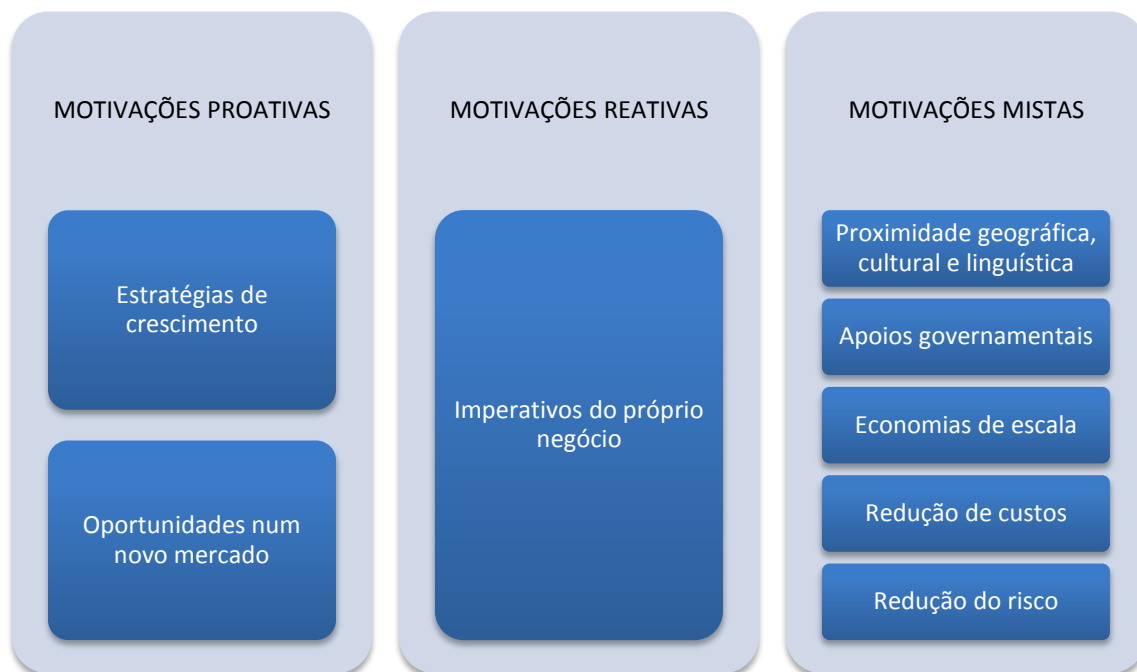
De acordo com o modelo de Simões (1997), que incide sobre as motivações internas e externas, e com o modelo de Czinkota (1999), que se debruça sobre as motivações proativas e reativas, foi possível identificar as seguintes motivações nesta firma:

- Motivações internas/proativas: necessidade de crescimento através da melhoria dos resultados da empresa, aumento das vendas, aumento do lucro, produtos diferenciados, diversificação do risco de negócio, aproveitamento da capacidade produtiva, rotação de *stocks* e obtenção de economias de escala;
- Motivações externas/reativas: características do mercado doméstico (pequena dimensão, redução do poder de compra dos consumidores, saturação do mercado, pressão

concorrencial e apoios governamentais) e do mercado de destino (*clusters*, proximidade com os clientes e apoios governamentais).

As motivações da Grande Porto são fortemente justificadas por Brito e Lorga (1999), com a aplicação das motivações proativas, reativas e mistas (ver Figura 20).

**Figura 20: Motivações para a internacionalização da Grande Porto**



Fonte: elaboração própria

A empresa cumpre, ainda, dois dos três fatores justificativos do aumento da taxa de internacionalização apresentados por Freeman *et al.* (2000) – a dimensão do mercado doméstico (pequeno) e algumas formas funcionais do ponto de vista do relacionamento e das parcerias estratégicas (alianças).

Hansson e Hedin (2007) representam de uma forma simples as motivações gerais referidas pela Grande Porto, afirmando que alguns dos motivos para a internacionalização passam pela possibilidade do mercado interno estar saturado, por um determinado país conceder o acesso aos recursos estratégicos ou pela existência de efeitos *cluster* a serem explorados numa região específica.

A empresa sublinha totalmente a afirmação de Li e Nkansah (2005) ao referirem que a decisão para expandir os negócios para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa.

### 5.3.3 Barreiras à Internacionalização

As barreiras à internacionalização são um problema enorme para todas as empresas que pretendem operar internacionalmente e, segundo Dunning (1988), a decisão de internacionalizar ou não será o resultado do desequilíbrio na avaliação dos fatores motivadores versus barreiras.

No caso da Grande Porto, apesar de existir uma experiência em gestão de mercados internacionais, é sempre complicado ultrapassar estas barreiras (por vezes não se ultrapassam e optam por desistir da entrada em determinado mercado devido ao desgaste e custo de oportunidade) porque nem sempre dependem da própria organização.

Na linha de pensamento de Forner (1999), a empresa assiste às cinco barreiras identificadas pelo investigador:

- Barreiras financeiras: riscos cambiais, acesso ao financiamento para operar internacionalmente, garantias de pagamento, custos de transporte, entre outros;
- Barreiras de marketing: dificuldade de acesso a informação de mercado, preços concorrentes e de mercado, redes de distribuição limitadas ou inexistentes,
- Barreiras de procedimentos: leis e burocracias dos países;
- Barreiras técnicas e de adaptação: adaptação de produtos para o mercado externo (quando aplicável), diferenças linguísticas e culturais e adaptação ou expatriação de recursos humanos;
- Barreiras de prática e negócios internacionais: risco e estabilidade política, leis e burocracias dos países.

A empresa em estudo é também exemplificativa das barreiras de internacionalização mencionadas por Hollensen (2011). Assim, a Grande Porto possui estas barreiras em dois momentos:

- Problemas que afetam o início da exportação: finanças insuficientes, conhecimento insuficiente, falta de capital para financiar a expansão em mercados estrangeiros, falta de capacidade produtiva para se dedicar aos mercados internacionais e falta de canais de distribuição estrangeiros;
- Problemas que ocorrem numa fase seguinte ao processo de exportação: (1) Riscos gerais de mercado – falta de competência dentro das empresas (barreiras internas), tais como diferenças linguísticas e culturais, complexidade dos serviços de transporte para os compradores estrangeiros e dificuldades em encontrar gestores locais, distribuidores, parceiros, fornecedores e funcionários certos. Existem, ainda, algumas barreiras externas relacionadas com o ambiente dos países de destino, tais como a distância comparativa dos mercados, a concorrência de outras empresas estrangeiras nesse mercado e as diferenças no uso e especificações dos produtos; (2) Riscos comerciais – flutuações cambiais (em contratos feitos em moeda estrangeira), complicações ao nível de

pagamento dos clientes internacionais, recusa do produto ou fraude por parte do cliente e atrasos ou danos no processo de transporte de mercadoria. Do ponto de vista interno, a barreira principal é a dificuldade em obter financiamento à exportação; (3) Riscos políticos – risco e estabilidade política.

De uma forma geral, as barreiras da Grande Porto podem ser agrupadas em barreiras internas e externas (ver Figura 21), tal como referido por diversos investigadores. Destes, Leonidou (2004) refere as barreiras à internacionalização que mais se identificam com a organização.

**Figura 21: Barreiras à internacionalização da Grande Porto**



Fonte: elaboração própria

Apesar de destas barreiras serem um fator de enorme importância para o desenvolvimento internacional da Grande Porto, o seu administrador afirma que a empresa lida com estas questões com naturalidade, uma vez que já possui experiência internacional. Ainda assim, reconhece que existem sempre fatores de adaptação no mercado relativamente às diferenças culturais. O mesmo acrescenta que a gestão das barreiras, tal como todo o processo de internacionalização, se faz por fases até se encontrar o equilíbrio desejado.

#### **5.4 Seleção de mercados internacionais**

A seleção dos mercados internacionais é uma situação que cria normalmente alguma indecisão nas empresas, nomeadamente nas PME, uma vez que a escolha errada de um mercado poderá colocar em causa toda a estratégia e objetivos da empresa. Neste sentido, o grupo Grande Porto

dá especial atenção a este processo de seleção e analisa cuidadosamente as possibilidades que melhor servem os interesses da organização.

O processo de seleção de mercados da Grande Porto estabelece-se por etapas e é explicado de uma forma geral pelas teorias de Cavusgil (1984), Kumar *et al.* (1994), Root (1994) e Johanson e Vahlne (1977). São elas:

- Identificação do país: a empresa procura mercados sem grandes variações ao nível cultural, linguístico e geográfico, através de “polos” continentais, como forma de apoio;
- Triagem preliminar: a firma elabora um estudo mais específico do país ou região, através da avaliação de dados gerais sobre o potencial de crescimento, situação política, rendimentos, concorrência, entre outros, e solicita a ajuda de organismos como Embaixadas, AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) e Câmaras de Comércio;
- Triagem profunda: se os dados recolhidos na fase anterior forem interessantes para aquilo que é a estratégia do Grupo, a empresa organiza uma deslocação ao mercado para tentar perceber a própria dinâmica do setor, o potencial de crescimento, aprofundar os conhecimentos de fiscalidade junto de advogados referenciados, conversar com potenciais parceiros de negócio, fornecedores e clientes, avaliar a cadeia de abastecimento, a segurança, reunir com entidades governamentais, entre outros;
- Seleção final: por último, é elaborado um projeto de internacionalização para aquele mercado. Neste projeto, todas as opções serão profundamente avaliadas e decidir-se-á a sua viabilidade, ou seja, se o risco e o investimento estão dentro das possibilidades e em linha com a estratégia de longo prazo da empresa.

De uma forma semelhante, a seleção de mercados da Grande Porto é também explicada por Viana e Hortinha (2002), através da evolução do critério Oportunístico para o Sistematizado. A empresa apresenta-se claramente no mercado através da escolha Oportunística, ou seja, procura mercados com maiores similaridades com o mercado doméstico e a seleção é feita com base nas características que mais se aproximam dos mercados onde a empresa já opera, selecionando, desta forma, o mercado que apresente um menor esforço de marketing e, simultaneamente, que esteja ao nível das capacidades da empresa.

O administrador da Grande Porto afirma que, dependendo da forma de estabelecimento no mercado de destino, a organização analisa sempre a possibilidade de expansão para os mercados vizinhos de forma a possibilitar o alargamento do negócio, o aumento da competitividade, o aumento da quota de mercado e a obtenção de economias de escala. O mesmo acrescenta que, apesar da empresa seguir tendencialmente uma linha condutora de seleção de mercados (por etapas), nem sempre é possível, em muito devido à falta de dados suficientemente relevantes e

atualizados nos organismos de apoio obrigando, assim, a uma maior investigação do mercado e, conseqüentemente, a maiores custos, incerteza e risco.

## **5.5 Modo de entrada em mercados internacionais**

A entrada em mercados internacionais requer uma análise profunda dos fatores internos e externos à empresa e de uma estratégia de expansão sólida em sintonia com os objetivos globais da organização. Este é um processo complexo não só para as grandes empresas mas, principalmente, para as PME que possuem recursos financeiros e de gestão limitados.

Dias (2007) identifica três óticas diferentes de entrada nos mercados externos – ótica económica, ótica dos estádios de desenvolvimento e ótica da estratégia de negócio. Neste seguimento, a Grande Porto enquadra-se na ótica económica, na medida em que o responsável pelos negócios internacionais da empresa menciona que, nas suas motivações de internacionalização e no seu processo de análise dos mercados, a empresa pondera fortemente os custos e benefícios de entrada (de forma a seleccionar a opção que maximizará o lucro a longo prazo) e pretende fazer um equilíbrio do grau de controlo, dos investimentos de recursos, da rendibilidade e do risco.

O modo de entrada da organização é, ainda, influenciado pelos seus fatores internos e externos, como mencionado por Root (1994). Os fatores internos da Grande Porto são controláveis pela própria organização e são os seguintes:

- Fatores de produtos: a firma possui diversificação e diferenciação de produtos, analisa eventuais adaptações a fazer, tem rigor no serviço prestado e elevada política de qualidade, implementada de forma a esta ser percebida no mercado onde atua;
- Fatores de compromisso e recursos: apesar da empresa apresentar alguma falta de recursos, esta apresenta foco, agilidade e compromisso de gestão.

Por outro lado, os fatores externos são incontroláveis pela empresa e têm influência direta na escolha dos modos de entrada. Ainda assim, a Grande Porto analisa cuidadosamente estes fatores, que são os seguintes:

- Fatores de mercados do país de destino: a organização considera não só o tamanho desse país, como também o dos países vizinhos; analisa a estrutura competitiva do mercado, verificando se existe capacidade competitiva para a própria empresa, e; estuda as infraestruturas de marketing, na medida em que procura a relação de cooperação com agentes e distribuidores em quase todas as situações de mercado externo;
- Fatores ambientais do país de destino: a empresa considera os fatores políticos, económicos e socioculturais determinantes fazendo, por isso, uma análise cuidada nestes três vetores de decisão estratégica;

- Fatores de produção do país de destino: a firma coloca em estudo todas as questões relacionadas com a qualidade do capital trabalho, com a energia, com as infraestruturas, com os transportes, com as comunicações, com operações alfandegárias, entre outras;
- Fatores do país doméstico: uma das condições de internacionalização da Grande Porto é o facto de esta funcionar bem no mercado interno ao nível do modelo de negócio que apresenta, dos custos operacionais de produção e da estrutura competitiva em comparação com o mercado externo.

De acordo com Messala Gonçalves, o modo de entrada da Grande Porto depende do mercado em si (fatores internos e externos) e da importância estratégica que esse mercado tem para a empresa. Contudo, na maioria dos casos, a organização opta pela exportação direta e indireta via distribuidores. Este *modus operandi* é justificado pela posse de rotinas operacionais em exportação, controlo sobre todo o processo, redução de investimento e diminuição do risco na eventualidade do mercado contrair.

Na exportação direta, a empresa tem um departamento de exportação específico que gere todo o processo (e.g., questões alfandegárias, transporte, *Incoterms*, seguros, garantias), vendedores de exportação (através do gestor de mercados externos) e agentes e distribuidores no país de destino (parceiros de negócio). Esta forma de operar internacionalmente é explicada por Cateora e Graham (2001). Numa ótica mais aproximada a Viana e Hortinha (2005), a firma possui também sucursais, locais de armazenamento e filiais comerciais como forma de comercializar os produtos no estrangeiro.

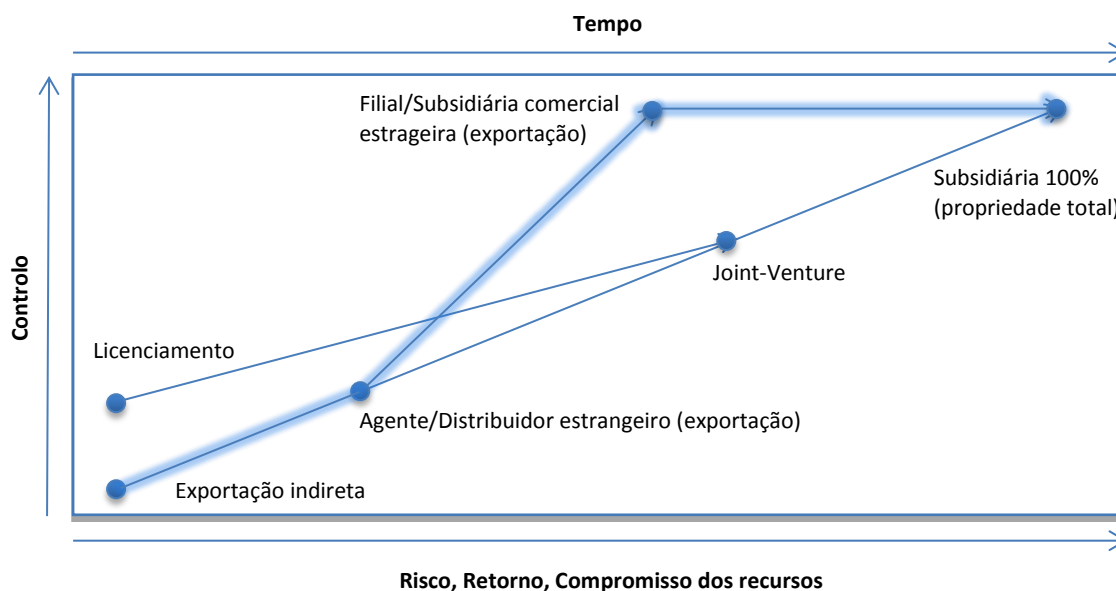
Na exportação indireta, o processo é semelhante mas é feito em conjunto com intermediários de venda no mercado doméstico, através de grossistas, retalhistas e agentes. Para o administrador da Grande Porto, as relações com estes parceiros de negócio são fundamentais, uma vez que estes têm um papel determinante no desempenho da organização.

Não sendo frequente, a empresa tem um caso de IDE (aquisição de armazém de grandes dimensões) em Moçambique de forma a servir esse mercado e, a médio/longo prazo, apoiar os mercados vizinhos para os quais a empresa tenciona entrar. No seguimento do pensamento de Root (1994), a Grande Porto faz este investimento numa perspetiva de penetração no mercado. O responsável pelos mercados externos da empresa esclarece ainda que, apesar da viabilidade deste projeto em Moçambique ter sido difícil, este é estratégico para a organização.

A dinâmica de internacionalização da Grande Porto apresenta uma evolução perfeitamente ajustada com o modelo de Root (1998) (ver Figura 22). A empresa inicia-se pela exportação indireta, apresentando pouco controlo sobre as operações, risco, retorno e compromisso com os recursos. Com o tempo, e com o controlo destas variáveis, vai evoluindo para a exportação direta (via agentes e distribuidores estrangeiros), passando para as filiais e subsidiárias no estrangeiro e,

finalmente, optando pela subsidiária de propriedade total. Neste último caso, a empresa tem um elevado controlo das operações, alto comprometimento dos recursos, forte exposição ao mercado e existência ou agravamento de riscos políticos.

**Figura 22: Evolução da dinâmica dos modos de entrada da Grande Porto**



Fonte: adaptado de Root (1998)

Na perspetiva de Root (1998), nem todas as empresas que seguem este caminho alcançam, no final, a subsidiária em propriedade total. O último estágio refere-se à empresa multinacional que planeia a sua estratégia de entrada no mercado de uma forma global e não de um único país. Com efeito, as PME enfrentam sérias dificuldades em chegar à última etapa deste processo mas é, de facto, possível.

O gestor da grande Porto esclarece, também, que o processo de envolvimento com o mercado se faz percebendo a sensibilidade deste e mantendo um plano de alerta a médio prazo para verificar se a estratégia necessita de ser ajustada, considerando este processo quase como uma relação de namoro, em que se evolui desde o envolvimento primordial ao comprometimento a longo prazo. Ainda assim, o mesmo acrescenta que não exclui outros modos de entrada, desde que sejam de facto vantajosos e que estejam de acordo com as estratégias gerais da organização.

## 5.6 Estratégias de abordagem aos mercados internacionais

O fenómeno da globalização dos mercados estabelece dois itens empresariais de elevada importância. Por um lado, verificam-se a existência de *clusters* comuns a vários mercados e que podem ser aproveitados pela replicação do modelo de negócio das empresas. Por outro lado, existem os outros mercados com características próprias e que têm de ser abordados de forma individual e com uma estratégia de marketing adaptada.

A homogeneidade e heterogeneidade de mercados influencia fortemente a estratégia de abordagem aos mercados internacionais, podendo as empresas com atuação internacional optar por estratégias de marketing estandardizadas (iguais ao mercado doméstico) ou adaptadas (ajustadas ao mercado internacional).

De acordo com o administrador da Grande Porto, a empresa assume uma estratégia de marketing-mix internacional bastante semelhante à nacional, considerando apenas alguns detalhes em termos de produto, custos operacionais para estabelecer o preço internacional e o facto de a distribuição requerer uma maior análise na escolha dos distribuidores e na não perda de competitividade. Esta estratégia é subscrita por Vrontis e Thrassou (2007), que referem que uma estratégia de marketing internacional semelhante nos vários países de destino é uma estratégia estandardizada.

A estratégia estandardizada está em total consonância com alguns dos objetivos da empresa, nomeadamente a possibilidade de atingir economias de escala, a redução nos custos de marketing, os efeitos de sinergia e a consolidação da identidade corporativa através da comunicação de uma marca universal.

A Grande Porto aborda aos mercados internacionais considerando uma estratégia de marketing baseada na formulação estratégica de Bradley (2005), ao: considerar a identificação das necessidades e desejos dos consumidores nos diferentes mercados; fornecer os produtos, os serviços e as ideias competitivas para satisfazer necessidades e desejos de diferentes grupos de consumidores em diferentes mercados; comunicar as informações sobre os ativos a serem transferidos para o mercado externo, e; entregar os produtos e serviços internacionalmente, usando uma ou mais combinações de modos de entrada no estrangeiro.

### **5.6.1 Segmentação**

A segmentação é uma variável de elevada importância na estratégia de marketing, uma vez que permite direccionar de uma forma organizada e controlada os esforços e recursos das empresas para um determinado público. Dado que os recursos são limitados, é importante segmentar criteriosamente o mercado de forma a evitar perdas e custos operacionais.

De acordo com Keegan (2005), a segmentação é o processo de subdividir um mercado em vários subconjuntos de clientes que se comportam de forma similar ou que tenham necessidades semelhantes. Do ponto de vista internacional, Lambin (2000) indica que a segmentação se esforça por identificar segmentos de compradores que têm atitudes, expectativas e comportamentos similares além-fronteiras.

Neste sentido, o responsável da Grande Porto esclarece que não pretendem estar em todos os segmentos e que têm bem definido o seu mercado – o Mercado da Saudade (mercado com forte

comunidade de portugueses). O processo de segmentação neste mercado é muito semelhante ao praticado no mercado nacional, onde se estabelecem *clusters* e se definem estratégias de marketing para prosseguir com a comercialização dos produtos.

As bases para a segmentação de mercado da Grande Porto são enquadrados nas linhas de pensamento de Kotler (2000), Paliwoda e Thomas (2001) e Keegan (2005), através das seguintes classificações:

- Segmentação geográfica: PALOP e alguns países europeus onde apresentam forte comunidade portuguesa;
- Segmentação demográfica: rendimentos, dimensão familiar, idades e sexo;
- Segmentação psicográfica: estilos de vida;
- Segmentação comportamental: expectativas em relação ao produto e comportamentos de consumo.

Ainda neste processo de segmentação, Messala Gonçalves esclarece que são consideradas outras variáveis, tais como a concentração de concorrência, o potencial de crescimento e sustentabilidade do negócio, a aplicabilidade do marketing, entre outras.

Para atingir o Mercado da Saudade, a organização trabalha com o canal Horeca (fundamentalmente supermercados e *Cashs*), distribuidores, parceiros de negócio e distribuição moderna. Neste desenvolvimento, a empresa conta com a ajuda de organismos nacionais e internacionais para estabelecer contactos, de forma a agendarem uma viagem ao local para se relacionarem com os potenciais parceiros e clientes e para acertar detalhes.

O gestor acrescenta que a empresa tem produtos bastante generalistas e que podem chegar a muitos potenciais consumidores. Contudo, têm uma estratégia bem definida para atingir particularmente o segmento de mercado ao nível internacional.

### **5.6.2 Posicionamento**

Após a escolha dos segmentos alvo, a empresa deve planear a melhor forma de os atingir, escolhendo o posicionamento mais adequado para a sua oferta. Uma estratégia de posicionamento significa encontrar uma forma de fixar o produto na mente dos potenciais compradores, desenvolvendo o marketing-mix adequado (Viana & Hortinha, 2009) e explorando um atributo, benefício ou característica em particular (Keegan, 2005).

O posicionamento da Grande Porto, segundo o seu administrador, é um aspeto muito valorizado, sendo que tentam permanentemente solidificar-se nos mercados onde estão presentes. De uma forma geral, o posicionamento internacional da empresa é muito semelhante ao mercado interno – empresa diversificada, com produtos de máxima qualidade a preço inferior ao líder de mercado.

Este posicionamento pode ser ajustado sempre que se justifiquem alterações decorrentes do mercado.

Esta estratégia de posicionamento é consonante com uma das abordagens de Hassan e Craft (2005) – posicionamento idêntico para os mesmos segmentos de mercado. Neste caso, a empresa centra-se num dado conjunto de valores e estilos de vida e concebe uma estratégia com pequenas variações locais.

O responsável da Grande Porto menciona, ainda, que não é fácil sustentar este posicionamento mas que existe uma tentativa permanente para implementá-lo no mercado, através de uma análise rigorosa da concorrência, da procura dos parceiros de negócio ideais no mercado, de uma estratégia de marketing adequada e do estabelecimento de uma política séria e de compromisso com todos as pessoas e organismos envolventes à organização.

### **5.6.3 Marketing-Mix Internacional**

A gestão do marketing-mix internacional é uma tarefa complexa, uma vez que se está a lidar com mercados e populações normalmente heterogéneos. Segundo McCarthy (1997), o marketing-mix é a gestão dos 4P's (produto, preço, comunicação e distribuição) que as empresas utilizam para atingirem os seus objetivos e os mercados-alvo.

De acordo com o gestor da Grande Porto, a estratégia de marketing-mix internacional pode ser dividida de duas formas: generalista (criar todas as condições necessárias para estar ao nível das exigências dos clientes) e específica (analisar todos os itens, tal como, concorrência, evoluções, tendências e desvios do mercado, hábitos de compra dos potenciais clientes e fatores socioeconómicos). O responsável acrescenta que só considerando permanentemente estes aspetos, é possível adaptar a estratégia à velocidade do mercado.

Do ponto de vista do Produto, Viana e Hortinha (2009) classificam esta variável assumindo a forma de locais, internacionais e globais. No caso da Grande Porto, os produtos são internacionais, uma vez que tem possibilidade de comercialização noutros mercados nacionais. Ainda assim, os produtos raramente sofrem alterações em termos de produção, uma vez que grande parte dos mercados são culturalmente próximos.

O administrador esclarece que esta estratégia (alteração insignificativa dos produtos) permite maior estabilidade organizacional, menor mudança, maior controlo, maior facilidade de implementação da estratégia, vantagem pela experiência, economias de escala, entre outras vantagens. Contudo, pontualmente a firma faz alguns ajustes em termos de *design*, textos, imagens e de algumas garantias nos produtos a comercializar internacionalmente.

A organização assume perante o mercado um produto de qualidade, diversificado e diferenciado, de forma a colmatar as necessidades da população à qual se dirige.

Segundo Messala Gonçalves, o fator Preço é um dos aspetos de maior importância na Grande Porto, não só pelo comportamento económico que causa no mercado mas, fundamentalmente, por estar diretamente relacionado com o posicionamento que a empresa pretende implementar. O estabelecimento de preços em mercados internacionais é uma tarefa complexa (Viana & Hortinha, 2009). No entanto, deve considerar não só a relação com os custos mas, também, a posição estratégica da empresa.

Viana e Hortinha (2009) apresentam três formas de estabelecimento de preços internacionais: indexação dos preços domésticos, fundamentados nos custos e estratégia de orientação para o mercado. A Grande Porto assenta na estratégia de orientação para o mercado, na medida em que o seu gestor menciona que a implementação de preços internacionais tem por base os custos de produção/compra, os custos de exportação, os preços do mercado e do seu líder e o posicionamento da empresa.

O mesmo afirma que o posicionamento da organização vai influenciar progressivamente a margem de lucro (maior ou menor), dependendo da agressividade da empresa na abordagem ao mercado.

A variável Comunicação (ao nível internacional) deve ser bem planeada e estruturada, uma vez que as diferenças culturais e linguísticas podem afetar negativamente as empresas. É neste pressuposto que a Grande Porto assenta.

A organização, segundo o seu responsável, utiliza várias vias para conseguir chegar ao seu público-alvo, nomeadamente:

- Sítio de internet: onde disponibiliza toda a informação institucional, juntamente com as marcas, produtos a oferecer, requisitos de qualidade, garantias, entre outras;
- Promoções: packs promocionais em diversos artigos em conjugação com os parceiros, uma vez que estes têm um conhecimento do mercado mais aprofundado por lidar diretamente com o consumidor final;
- Força de vendas (interna e externa): ajuda a dinamizar o negócio e a passar a mensagem da empresa;
- Missões empresariais: missões com outros empresários, permitindo alargar os contactos e desenvolver novas parcerias;
- Feiras (nacionais e internacionais): é o fator de maior importância para a empresa e onde alocam mais recursos. É nas feiras que conhecem grande parte dos parceiros de negócio e clientes e é aí que têm a possibilidade de dar a conhecer verdadeiramente os seus produtos e mostrar o rosto. É o meio de comunicação que mais gostam de utilizar (apesar do elevado trabalho que exige) e o que proporciona maior retorno efetivo.

Relativamente à estratégia de Distribuição da Grande Porto está implícita na estratégia de marketing-mix. Ou seja, a empresa faz uma avaliação do mercado em termos das valorizações dos consumidores, analisa os potenciais grossistas e retalhistas, faz os respetivos filtros (análise estratégica) e coloca os produtos no mercado.

A firma aplica uma das três alternativas básicas da estratégia de distribuição, referida por Viana e Hortinha (2009), através da distribuição seletiva, onde os produtos são distribuídos por um número limitado de locais. O gestor da Grande Porto sublinha que este é um processo bastante difícil, devido ao facto de nem sempre se encontrarem parceiros que proporcionem as garantias desejadas.

Adicionalmente, a distância dos próprios mercados e os seus intermediários poderá inflacionar o preço final e fazer perder competitividade (e conseqüente capacidade de entrada), ganhos de quota de mercado, entre outros. Contudo, o facto de existir um critério rigoroso na seleção dos distribuidores, um apoio ao nível operacional e estratégico e de a empresa assumir uma relação séria de compromisso, facilita a gestão da distribuição.

Para o administrador da organização, é importante não colocar todos os produtos em todos os lugares ou criar “guerras” por territórios entre os nossos parceiros de negócio, mas fazer uma boa gestão com os parceiros e distribuir os produtos pelos locais físicos estratégicos para a empresa – hipermercados, supermercados, *Cashs* e distribuidores.

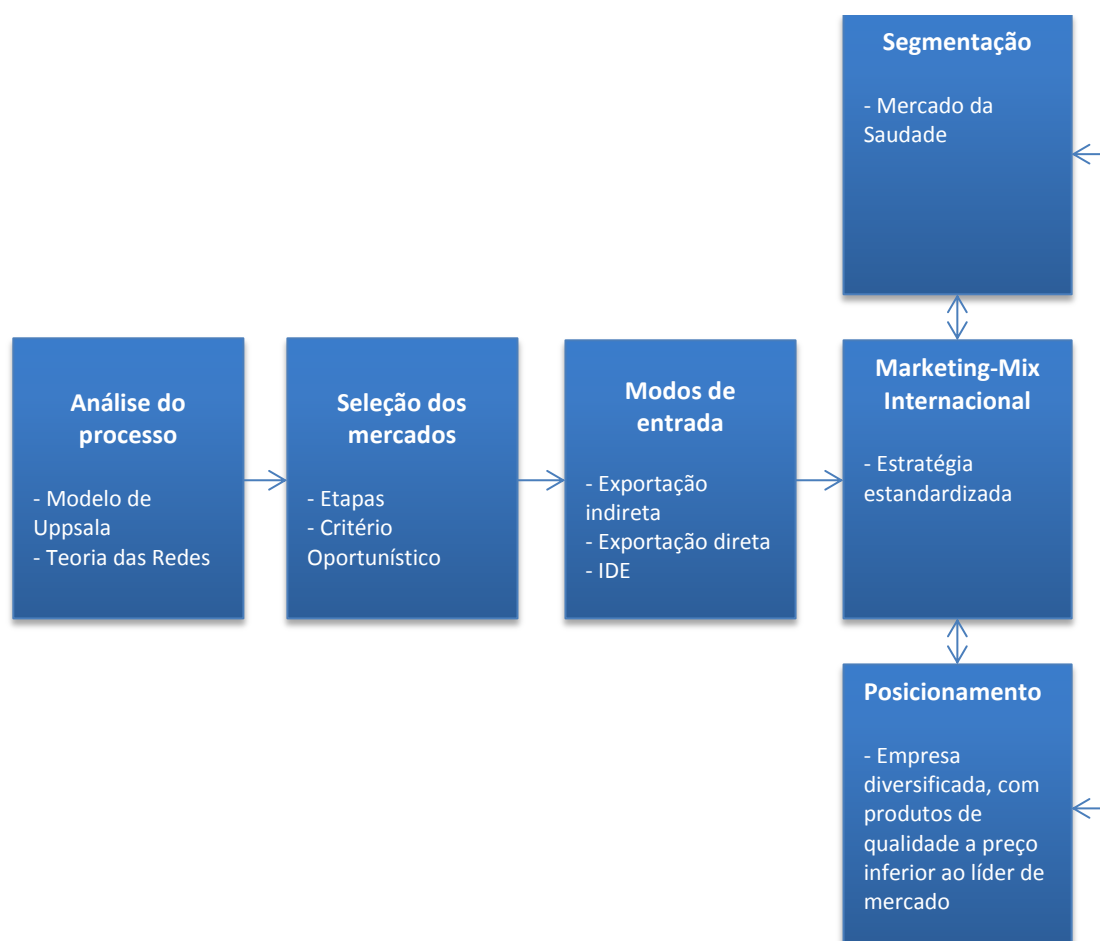
### **5.7 Síntese de Investigação**

Com a investigação deste caso, é possível verificar de uma forma transversal o comportamento empresarial da Grande Porto relativamente à sua estratégia de internacionalização (ver Figura 23). Assim, através da análise do processo de internacionalização efetuada à empresa, sintetiza-se que as teorias que melhor o explicam são: o Modelo de Uppsala (através da evolução gradual e contínua no mercado internacional) e a Teoria das Redes (através da rede de relacionamento com empresas), sendo que ambos têm como consideração base a redução da distância psíquica.

A seleção dos mercados da empresa é estabelecida por etapas (através da identificação do país, triagem preliminar, triagem profunda e seleção final) e pelo critério oportunístico (através da procura de mercados com maiores similaridades com o mercado doméstico).

Os modos de entrada adotados são a exportação indireta (via grossistas, retalhistas e agentes), a exportação direta (via departamento de exportação, vendedores de exportação, agentes e distribuidores) e o investimento direto no estrangeiro (subsidiária de propriedade total em Moçambique).

**Figura 23: Síntese de investigação esquemática**



Fonte: elaboração própria

A Grande Porto apresenta uma estratégia de marketing-mix internacional estandardizada (igual ao mercado doméstico). Os 4 P's são sintetizados da seguinte forma: produto (especial atenção à qualidade, diversidade e diferenciação), preço (estratégia de orientação para o mercado), comunicação (internet, promoções, força de vendas, missões empresariais e feiras nacionais e internacionais) e distribuição (distribuição seletiva – hipermercados, supermercados, Cashes e distribuidores).

A segmentação tem por base o seu mercado alvo – Mercado da Saudade. Este mercado faz com a organização tenha foco nos PALOP e em alguns países europeus. Para atingir este mercado, a empresa posiciona-se como uma empresa diversificada, com produtos de elevada qualidade e a preço inferior ao líder de mercado.

## CONCLUSÕES

A atual globalização económica, com toda a sua volatilidade inerente, força as empresas domésticas ou internacionais a repensarem as suas estratégias corporativas (ao nível do mercado interno e externo) e a equacionarem os modelos estratégicos de entrada e permanência nos mercados internacionais. Este é o momento das organizações enfrentarem o verdadeiro desafio deste paradigma global – evoluir ou estagnar.

As grandes empresas são tendencialmente mais internacionais do que as PME e possuem maior controlo sobre os mercados, muito devido a um conjunto de fatores como, por exemplo, maiores recursos financeiros, maior experiência internacional, retenção do capital intelectual. Esta posição dominante potencia o desencorajamento dos eventuais entrantes nestes mercados e representa dificuldades acrescidas especialmente para as empresas de menor dimensão.

Devido ao facto das PME não possuírem os recursos necessários para enfrentar uma “batalha” desnivelada no mercado, estas devem encontrar alternativas estratégicas para conseguirem atingir os objetivos a que se propõem. Por este motivo, é importante perceber o comportamento estratégico de internacionalização de uma empresa, tendo como referência uma firma com experiência internacional em diversos países. Para o efeito, optou-se pela empresa Grande Porto e fez-se uma análise do processo, verificou-se como a empresa seleciona os mercados externos e identificou-se os respetivos modos de entrada e a estratégia de marketing-mix adotada na abordagem aos mercados internacionais.

Na análise do processo de internacionalização, foi possível verificar que as teorias que melhor o explicam o comportamento da Grande Porto são: (1) Modelo de Uppsala – a empresa inicia as atividades internacionais aplicando uma evolução gradual e contínua nos mercados de maior proximidade geográfica (e.g., Espanha, França, Suíça) e culturalmente mais semelhantes (PALOP) e; (2) Teoria das Redes – a organização gere os mercados internacionais através de uma rede de relacionamento com empresas (e.g., distribuidores, agentes, grossistas) e com os restantes *stakeholders* de forma a ganhar posição concorrencial no mercado. Ambas as teorias explicam a consideração base da empresa em estudo – redução da distância psíquica nos mercados.

O processo de internacionalização da empresa inicia-se pela seleção dos mercados internacionais. Esta é uma fase de elevado rigor na firma, uma vez que a escolha errada do mercado pode resultar num fracasso empresarial. Assim, a Grande Porto estabelece esta seleção, considerando dois modelos:

- Seleção por etapas: através da identificação do país (procura de mercados sem grandes variações ao nível cultural, linguístico e geográfico), da triagem preliminar (estudo mais específico do país ou região, através da avaliação de dados gerais sobre o potencial de crescimento, situação política, rendimentos, concorrência, entre outros), da triagem

profunda (de acordo com os resultados da avaliação da fase anterior, a empresa organiza uma deslocação ao mercado para tentar perceber a própria dinâmica do setor e estabelecer contactos com potenciais parceiros, fornecedores e clientes) e da seleção final (é elaborado um projeto de internacionalização onde todas as opções serão profundamente avaliadas e decidirá-se se o mercado está em consonância com a estratégia da empresa);

- Seleção pelo critério oportunístico: através da procura de mercados com maiores similaridades com o mercado doméstico. Neste caso a seleção é feita com base nas características que mais se aproximam dos mercados onde a empresa já atua.

De referir, ainda, que na seleção dos mercados a empresa analisa sempre a possibilidade de expansão para os mercados vizinhos de forma a possibilitar o alargamento do negócio, o aumento da competitividade, o aumento da quota de mercado e a obtenção de economias de escala. Apesar de a organização seguir normalmente estas etapas, a falta de dados atualizados e fidedignos obriga, em certos casos, à alteração das mesmas e a conseqüentes acréscimos de custos, incertezas e riscos.

Selecionado o mercado, a Grande Porto determina qual o modo de entrada mais adequado. Para o efeito, a empresa centra-se na ótica económica de entrada nos mercados externos, ou seja, nas motivações de internacionalização e no seu processo de análise dos mercados. Deste modo, a firma pondera fortemente os custos e benefícios de entrada (de forma a selecionar a opção que maximizará o lucro a longo prazo), pretendendo fazer um equilíbrio do grau de controlo, dos investimentos de recursos, da rentabilidade e do risco. O modo de entrada da empresa é, ainda, influenciado por fatores internos (fatores de produtos e fatores de compromisso e recursos), por fatores externos (fatores de mercados do país de destino, fatores ambientais do país de destino, fatores de produção do país de destino e fatores do país doméstico) e pela importância estratégica que esse mercado tem para a organização.

Assim, a empresa opera internacionalmente através dos seguintes modos de entrada: Exportação Direta (via grossistas, retalhistas e agentes), Exportação Indireta (via departamento de exportação, vendedores de exportação, agentes e distribuidores) e Investimento Direto no Estrangeiro (via subsidiária de propriedade total). Apesar de a Grande Porto ter preferência pela exportação direta (justificada pela posse de rotinas operacionais em exportação, controlo sobre todo o processo, redução de investimento e diminuição do risco na eventualidade do mercado contrair), a empresa apresenta uma evolução dinâmica através da exportação indireta, passando pela exportação direta, seguida de filiais no estrangeiro e, finalmente, com a subsidiária de propriedade total.

Após a seleção do mercado e respetivo modo de entrada, a organização estabelece as estratégias de abordagem a esse mesmo mercado. Nesta fase, a empresa identifica qual a estratégia ao nível do marketing-mix e qual a segmentação e posicionamento a adotar. Assim, a Grande Porto opta

por uma estratégia de marketing-mix internacional estandardizada, ou seja, idêntica ao mercado doméstico. Esta estratégia está em total consonância com alguns dos objetivos da empresa, nomeadamente a possibilidade de atingir economias de escala, a redução nos custos de marketing, os efeitos de sinergia e a consolidação da identidade corporativa através da comunicação de uma marca universal.

A firma opta por um processo de segmentação internacional muito semelhante ao praticado no mercado nacional, onde se estabelecem *clusters* e se definem estratégias de marketing para prosseguir com a comercialização dos produtos. A empresa tem o seu mercado bem definido – Mercado da Saudade – e, para o atingir, aplica uma segmentação tendo por base o seguinte: segmentação geográfica (PALOP e alguns países europeus onde apresentam forte comunidade portuguesa), segmentação demográfica (rendimentos, dimensão familiar, idades e sexo), segmentação psicográfica (estilos de vida) e segmentação comportamental (expectativas em relação ao produto e comportamentos de consumo).

Na atuação externa, a Grande Porto estabelece um posicionamento muito semelhante ao mercado interno – empresa diversificada, com produtos de máxima qualidade a preço inferior ao líder de mercado. A empresa aplica um posicionamento idêntico para os mesmos segmentos de mercado, centrando-se num conjunto de valores e estilos de vida e concebendo uma estratégia com pequenas variações locais.

A estratégia de internacionalização da Grande Porto explica como uma PME seleciona, entra e vende nos mercados externos, considerando todas as suas envolventes internas e externas. Apesar de a empresa apresentar alguns constrangimentos, nomeadamente ao nível financeiro, tecnológico e do capital intelectual, bem como enfrentar barreiras internas e externas, as motivações principais (e.g., saturação do mercado interno) orientaram a empresa na implementação de uma dinâmica de internacionalização evolutiva e crescente, dotando-a de capacidade para alargar o negócio a outros mercados e mantendo, simultaneamente, uma forte estrutura no mercado doméstico.

Estes resultados são extremamente úteis não só para as empresas do setor como para qualquer PME, na medida em que existem características comuns entre estas empresas ao nível das dificuldades e oportunidades na abordagem dos mercados internacionais. Deste modo, este estudo auxilia na compreensão do comportamento estratégico internacional de uma empresa numa economia globalizada.

Como recomendação, seria interessante analisar em maior detalhe a seleção e os modos de entrada individualmente em cada país, de forma a cruzar todas estas alternativas com as estratégias corporativas de longo prazo.

Um caminho que se pode apontar para futuras investigações passa por aplicar este estudo a uma PME de um setor de atividade diferente e fazer a respetiva análise da estratégia de internacionalização adotada em termos de seleção, modos de entrada e marketing-mix em diferentes mercados. Outro caminho a seguir será analisar estas mesmas variáveis noutras empresas do setor e perceber quais as variações existentes e interferências resultantes no (in) sucesso do processo de internacionalização implementado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alon, I. (2004). International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship. *SAM Advanced Management Journal*.
- Alonso, J. A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Revista ICE*, 725, 127-143.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. Trownbridge: Sage.
- Anderson, E. (1990). Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.
- Anderson, O. (1993). On the Internationalisation Process of Firms, A Critical Analysis. *Journal of Internationa Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, 27(2), 27-47.
- Antoldi, F., Cerrato, D., & Depperu, D. (2011). *Export Consortia in Developing Countries: Successful Management of Cooperation Among SMEs*. New York: Springer Heidelberg Dordrecht London.
- Asamoah, E. S., & Chovancová, M. (2011). A Proposed Managerial Framework for International Marketing Operations in the Fast Food Industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 59.
- Axelsson, B., & Easton, G. (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. Londres: Routledge.
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign market entry: the textbook vs the network view. *Industrial network: a new view of reality*, 218-234.
- Bachmann, R. (1999). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Working Paper 129/1999*. Cambridge: ESRC Center for Business Research, University of Cambridge.
- Baker, M. J. (2003). *The Marketing Book* (5 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. England: Open University Press.
- Bell, J. (1995). The internationalisation of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60-75.

- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5 ed.). England: Prentice Hall.
- Brewer, P. (2001). *International market selection: developing a model from Australian case studies*. Australia: University of Queensland, Graduate School of Management.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods*. Trowbridge: Sage.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Nova Iorque: Holmes & Meier Publishers.
- Buckley, Peter, & Ghauri. (1993). The Internationalization of the Firm – A Reader. *Academic Press*.
- Burton, F. N., & Cross, A. R. (1995). Franchising and Foreign Market Entry. In S. J. Paliwoda, J. Ryans, & K. John (Eds.), *International Marketing Reader*. London: Routledge.
- Campbell, A. J. (1996). The effects of internal firm barriers on the export behavior of small firms in a free trade environment. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 50-58.
- Casson, M. (1987). *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Cateora, P. R., & Ghauri, P. N. (2000). *International marketing*. Malta: McGraw-Hill.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (1996). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Science Research*, 8(2), 195-208.
- Cavusgil, S. T., & Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for international marketing: A comparative review. *Management Decision*, 20(4), 47-54.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*. Sage.
- Croué, C. (1994). *Marketing International*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Czinkota, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press.

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. (2006). *International Business: Environments and operations*. London: Prentice Hall.
- De Mooij, M. (2010). *Global Marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Deeds, D. L., & Hill, C. L. (1998). An Examination of Opportunistic Action Within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41-56.
- Dhanaraj , C., & Beamish, P. (2003). A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: O caso Adira*. Mestrado, FEP, Porto.
- Doole, I., & Lowe, R. (2007). *International marketing strategy: analysis, development and implementation* (5 ed.). London: Cengage Learning EMEA.
- Douglas, S. P., Lemaire, P., & Wind, Y. (1972). Selection of global target markets: a decision-theoretic approach. *XXII Esomar Congress*, (pp. 237-51). France.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: Past, present and future. *International of the Economics of Business*, 8(2), 173.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach,. (P. O. B. Ohlin, Ed.) *The International Allocation of Economic Activity*.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York: Eddison Wesley.
- Durán, J. J. (1984). Configuración de una teoría económica de la empresa multinacional. *Información Española*, 616, 9-26.
- Eisenhardt, & Kathleen, M. (1989). Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management*. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Ferreira, A. A., Divino, C. A., & Correa, S. A. (2009). Formação de redes e Alianças estratégicas",. *5ème colloque de l'IFBAE*. Grenoble.
- Forner, C. (1999). *Prospecção de mercado e marketing internacional*. Porto Alegre: SEBRAE/RS.

- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3), 84-103.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2000). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. (2004). Born Globals: how to reach new business space rapid. *International Business Review*, 13 (5), 555-571.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12.
- Garai, G. (1999). Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*.
- Gatignon. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.
- Godoy, & Arilda, S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2).
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493–505.
- Goulart, L., Arruda, C. A., & BRASIL, H. V. (1996). *A evolução na dinâmica de internacionalização*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Govindarajan, Vijay, Gupta, & Anil, K. (2001). *Fixando Uma Direção No Novo Ambiente Global, In: FINANCIAL TIMES. Dominando os Mercados Globais* (1 ed.). São Paulo: Makron Books.
- Guburro, G., & O'Boyle, E. (2003). Norms for evaluating economic globalization. *International Journal of Social Economics*, 30.
- Gummesson, E. (1988). *Qualitative methods in management research*. Lund, Norway: Studentlitteratur: Chartwell-Bratt.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for Internationalization Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks*. Sweden: Uppsala University.
- Hartley, J. F. (1994). *Cases studies in organizational research" em Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. (C. Cassell, & G. Symon, Eds.) Londres: Sage.

- Hassan, S. S., & Craft, S. H. (2005). Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 81 - 89.
- Hemais, C. A. (2004). *O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma* (1 ed.). Rio de Janeiro: Editora Mauad.
- Hemais, C. A., & Hilal, A. (2002). *O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Hennart, J. F. (1977). *A Theory of Foreign Direct Investment*. PHD dissertation, University of Maryland.
- Hennart, J.-F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hill, C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- Hill, C. (2007). *International business: competing in the global marketplace* (6 ed.). Boston: MacGraw-Hill.
- Hirsch, S., & Meshulach, A. (1991). Towards a Unified Theory of Internationalization. *Working Paper 10-91*. Kbh, Handelshøjskolen: Business and Economic Studies on European Integration.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms,. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (4 ed.). Milan: Prentice Hall.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (5 ed.). Pearson Education Limited.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems – a network approach. In N. Hood, & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). Nova Iorque: Croom Helm.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 35-40.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm – four Swedish case studies. *The Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Johansson, J. K. (2009). *Global marketing: foreign entry, local marketing, & global management* (5 ed.). Johny K. Johansson.
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based upon firms size and export experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Keegan, W. (2005). *Marketing Global* (7 ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.
- Klassen, R., & Whybark, C. (1994). Barriers to the Management of International Operations. *Journal of Operations Management*, 11, 385-396.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19, Nº 1, 65-75.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1986). Global Standardization – Courting Danger. *The Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio* (10 ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. New Delhi: Prentice Hall of India millennium edition.
- Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. *Journal of International Marketing*.

- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.
- Lee, J., & Maniam, B. (2007). Small Business and Globalization. *The Business Review, Cambridge*, 7 (2), 15-21.
- Leersnyder, J. M. (1986). *Marketing Internacional*. Paris: Dalloz.
- Lehmann, A. T. (2007). Importância da Credibilidade e da Transparência na Atração do IDE. *Ética e Transparência nos Sistemas Financeiro e Empresarial*. Praia: BCV.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2).
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), pages 279–302, July 2004.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalization Process of two Swedish Firms*. Sweden: Linköping University.
- Lin, M. Y., & Chang, L. H. (2003). Determinant of habitual behavior for national and leading brands in chain. *Journal of product and brand management*, 94-107.
- Lorange, P., & Roos, J. (1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Oxford: Blackwell.
- Lorga, S. (2003). A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocrystal. *Working Paper*.
- Macdonald, Emma, & Sharp, B. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. *Journal of Business Research*, 4(1), 5-15.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals – an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Magriço, V. (2003). *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*. Oeiras: Celta Editora.

- Marielle, G., Olie, H. R., & Glunk, U. (2002). Board Internationalization and the Multinational Company. *Conference of the European Academy of Management: Innovative Research in Management*. Stockholm.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- McCarthy, E. J., & Perreault Jr, W. D. (1997). *Marketing Essencial – uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487.
- McGoldrick, P., & Fryer, E. (1993). *Organisational culture and the internationalisation of retailers*. Institute for Retail Studies, University of Stirling.
- Medeiros, E. R. (2003). *Economia Internacional* (7 ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion 1996*. Management Report 300: Erasmus University Rotterdam.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small business and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Montgomery, Cynthia, & Porter, M. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. H.B.R. Books.
- Neumann, Walther, R., & Hemais, C. A. (2005). *Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional?* (Vol. 2: teoria e prática na internacionalização da firma). Rio de Janeiro: Mauad.
- OECD. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. *OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*.
- OECD. (2013). *Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Retrieved Julho 18, 2013, from OECD-ilibrary: <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/factbook-2013-en/04/02/01/index.html?contentType&itemId=/content/chapter/factbook-2013-34-en&containerItemId=/content/serial/18147364&accessItemIds&mimeType=text/html>

- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1983). An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing. *Columbia Journal of World Business*, 18, 73-79.
- Ortiz, R., Sayre, K. D., Govaerts, B., Gupta, R., & Subbarao, G. (2008). Climate change: can wheat beat the heat? *Agric Ecosyst Environ*, 126, 46–58.
- Paliwoda, S. J., & Thomas, M. J. (2001). *International Marketing*. Oxford: BH Butterworth Heinemann.
- Pauwels, P., Lommelen, T., & Matthyssens, P. (2004). The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning. *Competitive Paper presented at the AIB Conference*. Stockholm.
- Pedersen, T. (1999). The internationalization process of danish firms - gradual learning or discrete rational choices? *Working Paper 4/1999*. Copenhagen: Copenhagen Business School press.
- Peng, M. W. (2006). *Global Strategy* (international ed.). South-Western.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). The Strategic Role of International Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3, 17-21.
- Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Raisanen, J. (2003). Evolution of internationalization theories related to the Born Global concept. *Seminar in Business Strategy and International Business*, (p. 36). Helsinki University of Technology.
- Ramaswamy, K. V. (1992). Capital Intensity, Productivity and Returns to scale in Modern Small Industries in India. *Indira Gandhi Institute of Development Research, Papers 73*.
- Reid, & Stanley, D. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Reid, S. (1983). Firm internationalization transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1 (2), 45-55.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rosson , P. (1987). *The overseas distributor method: performance and change in a harsh environment*. (S. Reid, & P. Rosson, Eds.) Nova Iorque: Praeger.
- Rugman, A. M. (1979). *International Diversification and the Multinational Enterprise*. New York: Lexington Books.
- Shan, W., & Song, J. (1997). Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 267–284.
- Sharma, D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4 (winter), 20-29.
- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas. *Conselho Económico e Social*.
- Simões, V. T. (1995). *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*. Lisboa: Relatório Técnico.
- Simões, V., & Dominginhos, P. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study. 27ª conferência da EIBA. Paris.
- Strandksov, J. (1986). Toward a new approach of studying the internationalization process of firms. *Working Paper 4/1999*. Copenhaga: Copenhagen Business School Press.
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*, 43 (1), 123-148.
- Turnbull, P. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. In S. Reid, & P. Rosson (Eds.), *Managing export entry and expansion* (pp. 21-40). Nova Iorque: Praeger.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in The Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.

- Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional* (2 ed.). Sílabo.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional* (2 ed.). Sílabo.
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). Adaptation vs. standardization in international marketing – the country-of-origin effect. *Innovative Marketing*, 3(4).
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Worthington, L. (2003). *The business environment*. London: Pearson Education Press.
- Yadong, L. (1999). *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion*. Westport, CT: Quorum Books.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso - planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed., Vol. 5). Applied social research methods series.
- Yin, R. (2005). *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

## ANEXOS

### Anexo I: Gama de produtos da Grande Porto

<b>Pastelaria Fabrico</b>	decorações de bolos	confeitaria	recheios	brilho	gomas	mesa	folhas	pastelaria	prato ala	base ala	prato elegante	papel para queques				
<b>Confeitaria</b>	côco	farinhas	açúcar	granulados	drageias	frutos secos	criscal	topping	decorações	descartáveis						
<b>Marmeladas/Com potas</b>	marmeladas	doces	tropicais													
<b>Frutas</b>	ananás	pêssego	pera	saladas	tropicais	polpas										
<b>Drops/Gomas</b>	drops	gomas saquetas														
<b>Vegetais</b>	Cozidos/Secos	cogumelos	feijão frasco	feijão lata	feijão seco	feijão granel	milho lata	milho seco	tomate polpa	tomate lata	pimentos	espargos				
<b>Vegetais Curtidos</b>	pickles	tremoços	azeitona													
<b>Condimentos</b>	molho picante	ket/most/mayo/inglês	molhos catering	molhos tempero	especiarias	especiarias frasco	especiarias saqueta	especiarias catering	azeite Galgo	azeite Nutry gourmet	vinagre Nutry gourmet	galheteiro	óleo de soja	óleo de girassol	óleo de amendoim	óleo de fritura
<b>Produtos Carneos</b>	salsicha alemã	preparados	fumeiro	atum												
<b>Padaria</b>	pão ralado	tostas														
<b>Vinhos</b>	alvarinho	loureiro	verde branco	vinhão	verde tinto	verde rosé	Alentejo	dão	douro	muxima	champagne	destilados				
<b>Vinhos (representações)</b>	vinho de clubes	porto gilberts	quinta de Marrocos													
<b>Conjuntos</b>	2 garrafas de caixa de madeira	3 garrafas de caixa de madeira	2 garrafas de caixa de cartão	caixas												
<b>Águas</b>	água natural															
<b>Festas</b>	balões	acessórios														
<b>Mesa</b>	standard	picot	festas	avulsos	palitos											
<b>Sazonais</b>	sazonais embalados	sazonais avulso	saz club/crist/es cor													
<b>Petfood</b>	aves															

Fonte: Grande Porto

## **Anexo II: Entrevista Semiestruturada**

### **1. Qual é o número de funcionários da empresa?**

Neste momento temos 42 colaboradores efetivos.

### **2. Quais as marcas que a Grande Porto detém?**

A grande Porto detém as marcas: Nutry, Galgo, Vinhos de lá, Encostas de lá, Montes de lá, Serras de lá, Alvarinho Messala, Manto Velho, Fontes de lá, Bhonus. A marca principal é a Nutry.

### **3. Quais são os produtos e categorias de produtos da empresa?**

(ver anexo I)

### **4. Qual a evolução do Volume de Negócios desde que iniciou a actividade internacional?**

Aumento de 35% ano.

### **5. Quais são os concorrentes da firma?**

Os concorrentes de maior envergadura são a Ferbar, a Compal, a Condi e algumas Marcas próprias. Depois temos um sem número de concorrentes, mas que não competem diretamente com a Grande Porto.

### **6. Quais são os clientes da empresa?**

Os nossos clientes são os hipermercados, os supermercados, os Cashs e os distribuidores.

### **7. Qual a vantagem competitiva que a empresa tem sobre os seus concorrentes?**

A vantagem competitiva da nossa empresa é de facto a qualidade e diversidade dos nossos produtos, juntamente com a seriedade com que estamos no mercado. O nosso negócio é sempre um negócio de ganha-ganha e o foco está sempre no consumidor final. No nosso caso, o nosso cliente não é Rei, mas sim Deus.

### **8. Quais os mercados onde a Grande Porto está presente?**

Neste momento estamos em alguns países europeus, mas principalmente PALOP's, com forte posição em Angola. Temos neste momento em curso a implementação de uma unidade de negócio em Moçambique, de forma a estabelecer uma posição nesse mercados e chegar a outros mercados vizinhos.

## **9. Qual o mercado que a empresa decidiu entrar primeiro e qual é o seguinte? Porquê?**

Começamos por entrar em países geograficamente mais próximos como é o caso de Espanha, França, Suíça, etc. (Europa, fundamentalmente) e logo depois estabelecemos estratégias e direccionamos grande parte dos nossos recursos para os PALOP. Decidimos entrar em mercados com forte proximidade cultural, por isso procuramos ainda hoje o Mercado da Saudade - mercados onde existe uma forte comunidade de população portuguesa, que nos proporciona uma certa garantia de venda dos nossos produtos.

Entendemos ainda hoje que é mais fácil ter negócios em países culturalmente semelhantes, mas estamos atentos a novas oportunidades no mercado e não excluimos a possibilidade de entrar em países totalmente diferentes.

## **10. Como seleccionaram os mercados para onde se internacionalizaram?**

Tal como referido, a Grande Porto procura mercados sem grandes variações ao nível cultural, linguístico e geográfico, através de “pólos” continentais, como forma de apoio. Esta será portanto a nossa primeira abordagem. Seguidamente existe um estudo mais específico daquele país, ou região, através da avaliação de dados gerais sobre o potencial de crescimento, situação política, rendimentos, concorrência, etc. onde solicitamos a ajuda de organismos como Embaixadas, AICEP, IAPMEI, Câmaras de Comércio, etc.

Se estes dados forem interessantes para aquilo que é a estratégia do Grupo, vamos pessoalmente ao mercado. Aqui tentamos perceber a própria dinâmica do setor, o potencial de crescimento, aprofundar os conhecimentos de fiscalidade junto de advogados referenciados, conversar com potenciais parceiros de negócio, fornecedores e clientes, avaliar a cadeia de abastecimento, a segurança, reunir com entidades governamentais, etc.

Posto isto, é elaborado um projecto de internacionalização para aquele mercado, este é depois profundamente avaliado e decidimos se este é viável ou não, ou seja, se o risco e o investimento está dentro das nossas possibilidades e se está em linha com a estratégia de longo prazo da nossa empresa.

De referir ainda que, dependendo da forma de estabelecimento no mercado de destino, analisamos sempre a possibilidade de expansão para os mercados vizinhos. Este é um aspeto muito importante, dado que podemos alargar o nosso negócio, aumentar a nossa competitividade, aumentar a nossa quota de mercado e obter economias de escala.

**11. Selecionam os mercados sempre da mesma forma ou adaptam a forma de seleccionar para cada mercado?**

Temos por hábito seguir a linha condutora da questão anterior, ou seja, por etapas. Contudo, nem sempre é possível e por vezes temos de adaptar a forma como seleccionamos os mercados. Por exemplo, nem sempre existem dados suficientemente relevantes e mesmo atualizados nos organismos de apoio, o que nos obriga a fazer uma maior investigação do mercado, o que significa mais custos e por vezes mais incerteza e risco.

**12. O processo de internacionalização é dinâmico (se segue alguma sequência, como por exemplo, exportação direta, exportação através de agentes, *joint-ventures*, subsidiárias, etc.)? Se sim, qual a sequência para cada mercado?**

Apesar de não ser propriamente dinâmico (uma vez que analisamos o mercado individualmente), temos por norma iniciar o nosso processo internacional com esse mercado via exportação direta e indirecta via distribuidores. No caso da exportação direta, temos um departamento de exportação específico que gere todo o processo, desde as questões alfandegárias, transporte, *Incoterms*, seguros, garantias, etc. No caso da exportação indirecta, o processo é semelhante, mas damos muita atenção aos nossos distribuidores/agentes, pois sabemos que eles têm um papel determinante no nosso negócio.

Na maior parte dos casos, mantemos o modo de exportação direta e indirecta. Pois, para além de termos elevadas rotinas operacionais em exportação, controlamos todo o processo, não necessitamos de um elevado investimento e diminuímos o nosso risco na eventualidade do mercado contrair.

Em moçambique temos um caso de investimento de raiz de um armazém de grandes dimensões para servir o mercado moçambicano, e a médio/longo prazo apoiará os mercados vizinhos para o qual tencionamos entrar. Apesar de ter sido difícil a viabilidade deste projecto, consideramo-lo estratégico para a nossa organização.

Digamos que vamo-nos envolvendo com o mercado, percebendo a sua sensibilidade e a médio prazo percebemos se é a melhor forma de operar nesse mercado ou se devemos adaptar ou alterar o nosso processo. É quase uma relação de namoro, em que primeiro vai evoluindo desde o envolvimento primordial ao comprometimento a longo prazo.

**13. Quais os constrangimentos/limitações existentes na empresa relativamente ao processo de internacionalização?**

O processo de internacionalização de uma forma transversal provoca quase sempre fatores de mudança nas empresas e é necessário possuir uma base organizacional forte que permita a evolução do negócio. Posto isto, para entrar em mercados internacionais, para além de outras

coisas, é necessário um conjunto de recursos que vão determinar em grande parte o sucesso da entrada de determinada empresa em determinado mercado.

No caso da Grande Porto, os aspetos de maior desafio é a questão financeira, que por consequência provoca alguma incapacidade de armazenamento dos nossos produtos. Não quero com isto dizer que não temos acesso a financiamento, mas é cada vez mais caro, provocando assim uma inflação do preço de custo dos nossos produtos.

Esta questão financeira está intimamente ligada com todo o desempenho da empresa, na medida em que se passa a existir maior esforço dos capitais próprios (que são limitados), menor investimento, menor tecnologia, menores condições de distribuição, menor capital intelectual, etc. Estas limitações provocam naturalmente uma menor competitividade internacional.

#### **14. Quais foram as motivações para a internacionalização da empresa?**

As motivações pelo qual decidimos procurar mercados exteriores foram de ordem variada. Em primeiro lugar, percebemos que tínhamos uma estrutura bem montada e que poderia (sem grandes alterações) funcionar noutros países. Logo, vimos uma oportunidade de melhorar os resultados da empresa, aumentando as vendas e consequentemente o lucro. Seguidamente, procuramos mercados com um conjunto de características semelhantes de forma a maximizar a nossa capacidade produtiva ao mínimo custo e fazendo a devida rotação de *stocks* através do aumento das vendas de forma a atingir economias de escala. Por último, desde cedo que verificamos que, dada a pequena dimensão do nosso país, o mercado iria ser pequeno para aquilo que nós ambicionávamos como empresa.

Nos últimos anos antecipamos uma redução do poder de compra dos consumidores no mercado nacional (o que provocaria um decréscimo nas nossas vendas), o mercado iria entrar em saturação e as empresas em jogos de forte pressão concorrencial. Dai que as empresas com a nossa dimensão teriam de decidir entre evolução (encontrando novos mercados) ou estagnação (mantendo-se apenas neste mercado).

Para além destes fatores, o facto de existirem alguns apoios governamentais quer do país de origem quer do de destino e nós podermos simultaneamente diversificar o nosso risco de negócio, auxilia a nossa tomada de decisão aquando da abordagem de determinado mercado.

#### **15. Quais as barreiras à entrada (internas e externas à empresa) encontradas?**

Um processo de internacionalização pressupõe sempre um conjunto de barreiras à entrada de determinado mercado. Desde logo, as barreiras relacionadas com o risco e estabilidade política, as leis e burocracias dos países. Por vezes é muito difícil entrar em determinados mercados, ao ponto de termos de esperar anos ou até termos que desistir de alguns projetos. Depois, a abrangência da questão financeira. Seja por exportação ou investimento direto, terá de haver

sempre disponibilidade financeira e há sempre elevados riscos envolvidos, nomeadamente as taxas de câmbio, as garantias de pagamento, os custos de transporte, etc.

Existem também as barreiras de acesso a informação. Ou seja, nem sempre existem dados reais e concretos dos mercados, e principalmente no que respeita a concorrentes e preços de mercado. Outra barreira são as redes de distribuição limitadas ou até mesmo inexistentes em muitos casos.

Apesar de termos uma cultura empresarial internacional, as diferenças linguísticas e culturais são ainda um problema de grande relevo. Depois deparamo-nos também com a dificuldade em encontrar as pessoas certas para as posições certas nesses mercados (pessoas naturais do país de destino). Se por um lado facilita o desenvolvimento do negócio, por outro não têm a cultura da nossa empresa e pode travar a nossa estratégia. Por isso mesmo, em certos casos temos expatriados e gerir os nossos negócios internacionais.

Por último, a questão do marketing de uma forma geral. É difícil entrar em mercados bastante consolidados e quando entendemos que devemos entrar mesmo assim, requer um esforço de recursos muito maior em comunicação, publicidade, feiras empresariais, etc. de forma a colmatar a desconhecimento da nossa marca e estabelecer uma posição no mercado.

#### **16. Como é que a firma lida com essas barreiras?**

Lidamos com alguma naturalidade, dada a nossa experiência internacional. Sabemos que é um processo, e como tal, vamos por fases até encontrarmos o equilíbrio que desejamos para a nossa empresa.

#### **17. Como lidam com as diferenças culturais nos mercados onde se implantaram?**

Apesar de existirem sempre fatores de adaptação, lidamos bastante bem. Nos sabemos para onde nos dirigimos, e tal como referido anteriormente, tendencialmente escolhemos mercados com semelhanças culturais, onde alias, já temos experiência nessa gestão intercultural.

#### **18. Qual o modo de entrada adotado (exportação, acordos contratuais, *joint-venture*, subsidiárias)? Foi utilizado o mesmo modo em todos os mercados, ou cada um teve uma abordagem diferente?**

O modo de entrada depende do mercado em si (condições internas e externas à empresa) e da sua importância estratégica para a Grande Porto. Grande parte do nosso negócio internacional é feito via exportação direta e indirecta, tal como referido, anteriormente, mas há casos em que é por investimento direto (moçambique, por exemplo) e não excluimos outros modos de entrada se isso for vantajoso para a nossa empresa e estiver em linha com a nossa estratégia.

## **19. Como fazem a segmentação no mercado doméstico e internacional?**

Naturalmente, não pretendemos atingir todos os segmentos de mercado. Temos um bem definido que é o mercado da saúde, tal como referido atrás. Para atingirmos este mercado, trabalhamos com o canal Horeca (fundamentalmente, supermercados, Cashs), distribuidores, parceiros de negócio e distribuição moderna. No desenvolvimento da segmentação, contamos com a ajuda de organismos nacionais e internacionais que nos ajudam a estabelecer os contactos de que necessitamos e posteriormente vamos ao local fazer relação com os potenciais parceiros e clientes e acertar detalhes.

No nosso caso, este é um processo muito semelhante ao praticado no mercado nacional, onde estabelecemos o nosso *cluster* e definimos estratégias de marketing para prosseguir com a comercialização dos nossos produtos. Sabemos que temos produtos bastante generalistas e que podem chegar a muitos potenciais consumidores, ainda assim, temos uma estratégia bem definida para atingir particularmente o nosso segmento de mercado ao nível internacional.

No processo de segmentação consideramos sempre o país e as regiões e a possibilidade de expandir para mercados vizinhos; as características do público-alvo, como rendimento, dimensão familiar, estilo de vida, expectativas em relação ao produto, comportamentos de consumo, idades, sexo, etc. Ainda no processo de segmentação, consideramos também a concentração de concorrência, potencial de crescimento e sustentabilidade do negócio, aplicabilidade do marketing, etc.

## **20. Qual o posicionamento da Grande Porto no mercado doméstico e internacional e de que forma o implementam?**

O posicionamento é um aspeto que valorizamos muito e tentamos permanentemente solidificar nos mercados onde estamos presente. De uma forma geral, o nosso posicionamento internacional é muito semelhante ao no mercado português - empresa diversificada, com produtos de máxima qualidade a preço inferior ao líder de mercado. Contudo, ajustamos o posicionamento ao mercado sempre que se justifique.

Não é fácil sustentar este posicionamento, mas tentamos implementa-lo através de uma análise rigorosa da concorrência, da procura dos parceiros de negócio ideais no mercado, de uma estratégia de marketing adequada, e estabelecermos uma política séria e de compromisso com todos as pessoas e organismos envolventes à nossa organização.

## **21. Qual a vossa estratégia de marketing-mix internacional?**

De uma forma geral, a nossa estratégia de marketing-mix internacional é criar todas as condições necessárias para estar ao nível das exigências dos nossos clientes. De um modo mais específico, a nossa estratégia passa por analisar todos os itens, tal como a concorrência, as evoluções,

tendências e desvios do mercado, os hábitos de compra dos potenciais clientes, os fatores socioeconómicos, etc. pois, entendemos que só considerando permanentemente estes aspetos é possível adaptar a estratégia à velocidade do mercado.

Relativamente ao Produto, este raramente não sofre alterações em termos de produção, uma vez que grande parte do nosso mercado é muito próximo culturalmente. Esta estratégia permite-nos maior estabilidade organizacional, menos mudança, maior controlo, maior facilidade de implementação da nossa estratégia, vantagem pela experiência, economias de escala, entre outras vantagens. Ainda assim, pontualmente fazemos alguns ajustes em termos de *design*, textos, imagens e de algumas garantias.

O fator Preço, por outro lado, é um dos aspetos de maior importância na Grande Porto. Não só pelo comportamento económico que causa no mercado, mas fundamentalmente por estar diretamente relacionado com o posicionamento que pretendemos implementar. Assim, este tem por base os custos de produção/compra, os custos de exportação, os preços do mercado e do seu líder e o posicionamento da nossa empresa. Este último aspeto vai influenciar progressivamente a nossa margem (maior ou menor) dependendo da agressividade que entendermos abordar o mercado.

No que respeita à Comunicação, nós utilizamos várias vias para conseguirmos chegar ao nosso público. Utilizamos o nosso sítio de internet onde temos a nossa informação institucional juntamente com as nossas marcas e produtos a oferecer. Fazemos promoções (packs promocionais) em diversos artigos em conjugação com os nossos parceiros, uma vez que estes têm um conhecimento do mercado mais aprofundado por lidar diretamente com o consumidor final. Temos também a nossa força de vendas interna e externa que nos ajuda a dinamizar o negócio e a passar a mensagem da nossa empresa. Participamos em missões empresariais com outros empresários, o que permite alargar os nossos contactos e desenvolver novas parcerias.

Por último, temos a participação em feiras nacionais e internacionais. Este último fator é o que maior importância damos e com o qual dispomos mais recursos. É nas feiras que conhecemos grande parte dos nossos parceiros de negócio e clientes, e é aí que temos a possibilidade de dar a conhecer verdadeiramente os nossos produtos e mostrar o nosso rosto. É o meio de comunicação que mais gostamos de fazer (apesar do elevado trabalho que exige) e o que nos dá maior retorno efetivo.

No que respeita à Distribuição, a sua estratégia está implícita na estratégia de marketing-mix. Ou seja, fazemos uma avaliação do mercado em termos das valorizações dos consumidores, analisamos os potenciais grossistas e retalhistas, fazemos os respetivos filtros e colocamos os nossos produtos no mercado. Este é um processo bastante difícil, pois por vezes não se encontram os parceiros que nos deem as garantias que desejamos, por outras vezes é a distância dos próprios mercados e os seus intermediários que irão inflacionar o preço final e nos faz perder

competitividade e consequente capacidade de entrada e ganhos de quota de mercado, etc. Contudo, o facto de nós sermos bastante criteriosos na seleção dos nossos distribuidores, os apoiarmos ao nível operacional e estratégico a assumirmos uma relação séria de compromisso facilita a gestão da distribuição.

Não pretendemos colocar todos os nossos produtos em todos os lugares ou criar “guerras” por territórios entre os nossos parceiros de negócio. Daí que selecionamos bem os locais de distribuição e os distribuidores que nos vão auxiliar nesse processo. Do ponto de vista dos locais físicos mais concretamente, apresentamos os nossos produtos em hipermercados, supermercados, Cashes e distribuidores.

## **22. Fazem alguma adaptação ao marketing-mix internacional ou é igual ao mercado doméstico?**

Para além das adaptações referidas na questão anterior, não fazemos nada de muito significativo. Podemos dizer que temos uma estratégia de marketing-mix internacional bastante semelhante à nacional. Damos atenção a alguns detalhes em termos de produto, consideramos outros custos operacionais para estabelecer o preço internacional, a comunicação é idêntica ao mercado doméstico (com mais custos) e a distribuição requer uma maior análise na escolha dos distribuidores e na não perda de competitividade.

## **23. Quais são os futuros planos internacionais para a Grande Porto?**

Estamos a equacionar neste momento a entrada no mercado do Brasil, China e Peru.

## **24. Que outras informações entende ser relevantes para o estudo do processo de internacionalização da empresa?**

Para além das questões abordadas, que são de uma importância crucial no que respeita aos negócios internacionais de uma forma geral e à internacionalização das empresas em particular, de facto o mais difícil no processo internacional das PME é articular todos esses elementos de uma forma consistente. Tem de se elaborar um bom plano estratégico de abordagem ao mercado externo e tentar adaptar a empresa às mudanças e dinâmicas do próprio mercado. É isso que a Grande Porto tenta fazer todos os dias.

## Anexo III: Entrevista Estruturada

### 1. Quais as motivações para a internacionalização?

- Possibilidade do mercado interno estar saturado ✓
- Presença num determinado país conceder o acesso aos recursos estratégicos
- Existirem efeitos *cluster* para serem explorados numa região específica ✓
- Procura de mercado ✓
- Procura de recursos
- Procura da eficiência
- Procura de recursos estratégicos
- Redução do risco através da diversificação de mercados
- Vantagens em termos de lucros ✓
- Produtos únicos
- Vantagem tecnológica
- Informação exclusiva
- Compromisso da gestão ✓
- Economias de escala ✓
- Pressões da concorrência ✓
- Excesso de capacidade produtiva
- Saturação do mercado doméstico ✓
- Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque ✓
- Proximidade geográfica ✓
- Similaridades culturais e linguísticas ✓
- Economias de escala ✓
- Apoios governamentais ✓
- Relacionadas com vontade de crescimento ✓
- Relacionadas com oportunidades estratégicas ✓
- Relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio ✓

### 2. Quais os constrangimentos encontrados no processo de internacionalização?

- Dificuldades de financiamento ✓
- Conjuntura económica ✓
- Capacidade de gestão
- Falta de tecnologia e inovação ✓
- Falta de recursos humanos
- Perfil dos gestores

### 3. Quais as barreiras encontradas no processo de internacionalização?

- Barreiras financeiras ✓
- Barreiras de marketing ✓
- Barreiras de procedimentos ✓
- Barreiras técnicas e de adaptação ✓
- Barreiras de prática e negócios internacionais ✓
- Falta de familiaridade em conduzir negócios internacionais
- Inadequação/inexperiência do pessoal de exportação
- Riscos/custos proibitivos dos negócios no exterior
- Escassez do capital trabalho para financiar operações além fronteiras
- Informação limitada ✓
- Incapacidade de contato com potenciais clientes
- Riscos gerais de mercado ✓
- Riscos comerciais ✓
- Riscos políticos ✓
- Barreiras culturais e linguísticas ✓

### 4. Quais as fases utilizadas para a selecção dos mercados?

- Fase de identificação do país ✓
- Fase de triagem preliminar ✓
- Fase de triagem profunda ✓
- Fase de selecção final ✓
- Escolha oportunística ✓
- Escolha sistematizada

### 5. Que formas de entrada nos mercados internacionais foram usadas?

- Exportação indirecta ✓
- Exportação directa ✓
- Cooperação empresarial
- Alianças estratégicas
- Licença de exploração - licenciamento
- Franchising
- *Joint Venture*
- Consórcio
- Subcontratação
- Investimento directo ✓
- Criação ou aquisição de subsidiárias ✓

## 6. Qual a estratégia de marketing internacional?

- Estandarizada ✓
- Adaptada

## 7. Qual a estratégia de segmentação internacional?

- Subdividir um mercado em vários subconjuntos
- Agrupar e direcionar todos os seus esforços para um público específico
- Identificar segmentos de compradores que têm atitudes, expectativas e comportamentos similares ✓
- Segmentação geográfica ✓
- Segmentação demográfica ✓
- Segmentação psicográfica ✓
- Segmentação comportamental ✓

## 8. Qual a estratégia de posicionamento internacional?

- Posicionamento idêntico para os mesmos segmentos de mercado ✓
- Posicionamento diferente para os mesmos segmentos de mercado
- Posicionamento idêntico para diferentes segmentos de mercado
- Posicionamento específico para mercados específicos

## 9. Qual a estratégia de marketing-mix internacional?

### *Produto*

- Produtos locais
- Produtos internacionais ✓
- Produtos globais

### *Preço*

- Indexação dos preços domésticos
- Fundamentados nos custos
- Estratégia de orientação para o mercado ✓
- Etnocentrismo
- Regiocentrismo
- Policentrismo
- Geocentrismo

### *Comunicação*

- Publicidade
- Venda pessoal ✓
- Promoção ✓
- Feiras ✓
- Relações públicas

### *Distribuição*

- Distribuição intensiva
- Distribuição exclusiva
- Distribuição selectiva ✓