INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Deslocalização de Empresas num Contexto de Globalização: Estudo de Caso de uma Empresa Portuguesa

Cláudio Miguel Monteiro Leite Vieira

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto - Junho 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Deslocalização de Empresas num Contexto de Globalização: Estudo de Caso de uma Empresa Portuguesa

Cláudio Miguel Monteiro Leite Vieira

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto – Junho 2013

RESUMO

O presente trabalho de investigação procura analisar o processo de internacionalização de uma empresa portuguesa como estratégia de resposta à deslocalização dos seus principais clientes multinacionais. O objetivo foi o de poder contribuir para a compreensão dos problemas que enfrentam as empresas que já estejam envolvidas ou venham a encetar um processo de deslocalização para seguirem um dos principais clientes internacionais.

Na sequência da revisão de literatura, analisamos, numa primeira fase, as principais teorias de internacionalização empresarial, os obstáculos que se colocam às empresas quando se internacionalizam e os principais modos de entrada nos mercados externos. De seguida, procurou-se identificar os principais fatores de competitividade internacional de que as empresas beneficiam para conseguirem alcançar o sucesso quando se internacionalizam.

O método do estudo de caso foi usado combinando três técnicas diferentes: dados primários (através de entrevista estruturada ao Administrador Executivo, Diretor Comercial e Diretora de Recursos Humanos), dados secundários (provenientes da imprensa e disponíveis no site da empresa na internet) e observação participante do próprio investigador. A triangulação destas diferentes fontes de informação, associada ao rigor e validade das referências bibliográficas utilizadas, permitiram retirar algumas ilações sobre o percurso de internacionalização da empresa em causa.

Da análise em profundidade do caso foi possível concluir que a empresa conseguiu ultrapassar com sucesso a necessidade de internacionalizar para acompanhar o seu principal cliente multinacional. A análise do seu percurso de internacionalização e a forma como foram ultrapassados os principais problemas com que se confrontou podem servir de exemplo a outras empresas portuguesas do mesmo setor de atividade.

Palavras-chave : Internacionalização, Deslocalização, Estudo de Caso, Indústria Automóvel.

ABSTRACT

This research work attempts to analyze an internationalization process of a Portuguese company as a response strategy to the relocation of their major multinational clients. The goal was to be able to contribute to the understanding problems that companies are already engaged or will engage in a relocating process to pursue a major international customer.

Following the literature review, initially we analyze the main theories of international business, the obstacles faced by firms when they internationalize and the main modes of entry into foreign markets. Next, we try to identify the main factors of international competitiveness that companies benefit to achieve success when they internationalize.

The case study method was used, combining three different techniques: primary data (using a structured interview to the Executive Director, Commercial Director and Human Resources Director), secondary data (from the press and available on the company website) and participant observation of the investigator himself. The triangulation of these different sources of information, associated with rigor and validity of bibliographic references, allowed to draw some conclusions about the course of internationalization of the company concerned.

Analyzing the case with depth, it can be concluded that the company was able to successfully overcome the need to internationalize to accompany the main multinational client. The analysis of the journey of internationalization and how the company overcome the major problems that confronted can serve as an example to other Portuguese companies in the same sector of activity.

Keywords: Internationalization, Relocation, Case Study, Automotive Industry.

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, Fernando e Hermínia, pelo permanente apoio e incentivo.

À memória dos meus Avós, Afonso e Benvinda, pelo exemplo de vida que transmitiram.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial ao Professor Doutor José de Freitas Santos, pelo apoio concedido na elaboração desta dissertação, pela confiança transmitida e pela paciência demonstrada. Mas, acima de tudo, pelos ensinamentos e reflexões que proporcionou, pois permitiram repensar sobre questões fundamentais dos processos de internacionalização e deslocalização de empresas.

Agradecimento que também é extensível a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho de investigação, nomeadamente pela realização de entrevistas, a recolha de elementos estatísticos e outra documentação sobre o setor que se revelaram fulcrais para a realização deste trabalho.

A todos, muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFIA	Associação dos Fabricantes para a Indústria Automóvel
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CNC	Comando Numérico Computorizado
F&A	Fusões e Aquisições
GEPE	Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
IDPE	Investimento Directo Português no Estrangeiro
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
PROINOV	Programa Integrado de Apoio à Inovação
UE	União Europeia
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
SI	Sistemas de Inovação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice Geral

	Pág.
Resumo	i
Abstract	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas	v
Índice Geral	vi
Índice de Quadros	ix
Índice de Figuras	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I : DESLOCALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	4
1. Importância	4
2. Conceitos	5
3. Obstáculos ao processo de internacionalização	6
4. Teorias de internacionalização das empresas	9
4.1. Modelo do ciclo de vida do produto	9
4.2. Modelo Uppsala	12
4.3. Modelo baseado na inovação	18
4.4. Teoria das redes	20
4.5. Investimento Directo Estrangeiro (IDE)	21
4.6. Paradigma Eclético de Dunning ou teoria OLI	24
5. Principais modos de entrada nos mercados externos	28

CAPÍTULO II : GESTÃO INTERNACIONAL - FATORES DE COMPETITIVIDADE ATUAIS 32

1. As alianças estratégicas 32

1.1. Finalidades 34

1.2. Tipologias 35

2. O produto 39

2.1. A adaptação às necessidades do cliente 41

2.2. Os serviços pós-venda, de assistência e manutenção técnica . . 43

3. A marca 46

3.1. A marca em contexto industrial 46

3.2. A marca e a globalização 49

4. Recursos intangíveis 52

4.1. Recursos organizacionais 52

4.2. Recursos humanos 54

4.3. Recursos relacionais 55

4.4. Recursos tecnológicos 56

CAPÍTULO III : METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 57

1. Enquadramento 57

1.1. A indústria automóvel no contexto global 57

1.2. A indústria automóvel em Portugal 59

2. Seleção da metodologia de investigação 63

3. O estudo de caso 66

CAPÍTULO IV : ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA 70

1. Breve perspetiva histórica e descrição da empresa "Beta". . . 70

2. O negócio da empresa 72

2.1. Produtos e serviços 72

2.2. Clientes e mercados 73

2.3. Tecnologias 75

3. O processo de deslocalização da empresa 76

3.1. Estratégia 76

3.2. Principais etapas 79

3.3. Dificuldades 81

3.4. Implicações a diversos níveis na empresa 84

3.5. Desafios atuais e futuros. 88

CONCLUSÃO 90

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94

Anexo I – Organigrama da empresa "Beta" 101

Anexo II – Guião de entrevista estruturada 102

Anexo III – Resposta à entrevista estruturada (Administrador Executivo) 104

Anexo IV – Resposta à entrevista estruturada (Diretor Comercial) 109

Anexo V – Resposta à entrevista estruturada (Diretor Recursos Humanos) 113

Índice de Quadros

Pág.

Quadro 1.1. - Tópicos do Modelo Uppsala revisto e as competências requeridas para a sua realização 17

Quadro 1.2. - Determinantes do IDE nos países recetores 23

Quadro 1.3. - Modelo de escolha da forma de penetração de Dunning 27

Quadro 3.1. - Tipo de perguntas e seu objetivo 69

Índice de Figuras

Pág.

Figura 1.1 - Etapas do processo de internacionalização empresarial 12

Figura 1.2. - Cinco Modos de Entrada nos Mercados Estrangeiros 28

Figura 1.3. - Entrada no Mercado Estrangeiro, Risco, Recursos e Controlo . . . 30

Figura 1.4. - Métodos alternativos de Modos de Entrada no Mercado Estrangeiro 31

Figura 2.1. - O modelo conceptual de cooperação em alianças estratégicas internacionais na distribuição 38

Figura 2.2. - O processo de decisão internacional 43

Figura 3.1. - As atividades do cluster automóvel em Portugal 60

INTRODUÇÃO

O tema da deslocalização de empresas não é consensual. Os executivos, os decisores políticos e os líderes de opinião têm fortes convicções sobre o tema, mas que, por vezes, se verificam ser contraditórias.

Pode pensar-se que a deslocalização é uma moda recente, mas é simplesmente a expressão mais recente de uma mesma estratégia empresarial que visa a redução de custos acompanhada de uma melhoria significativa da qualidade dos produtos ou serviços em geral.

Desde meados da década de 90 do século passado que se tem vindo a verificar a liberalização de um conjunto de regras comerciais, bem como a disseminação robusta das tecnologias de informação e comunicação que, juntamente com uma confiança crescente das empresas na estabilidade dos mercados emergentes, têm contribuído para potenciar a capacidade de concretizar a deslocalização

Desta forma, a deslocalização tornou-se um fenómeno económico com um grande potencial para aumentar a riqueza mundial. No entanto, representa para todos os decisores escolhas difíceis, uma vez que também provoca um aumento do ritmo de mudança nas sociedades, colocando-lhes assim novos desafios.

Como e onde deslocalizar são decisões estratégicas primordiais que os gestores das empresas hoje em dia enfrentam. Os ganhos potenciais podem ser relevantes, mas existe igualmente o risco de se cometerem erros que podem sair muito caros.

No decorrer das duas últimas décadas tem-se verificado na economia mundial um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma progressiva, os mercados nacionais têm cedido lugar a um mercado global, criando-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas e surgindo novos atores e novos modelos de negócios.

Este novo cenário, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência das empresas, origina igualmente inúmeras oportunidades. Com a globalização e o acréscimo da concorrência internacional já nada é como dantes e as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global.

A principal motivação para a escolha do tema deste estudo prende-se com a atividade profissional desenvolvida pelo investigador em departamento de internacionalização, participando no processo de deslocalização de uma empresa metalomecânica do setor dos fabricantes para a indústria automóvel.

Desta forma, o estudo de caso da empresa "Beta" aborda a temática da deslocalização de empresas num contexto de globalização e internacionalização generalizadas. Pretende-se assim explicar, analisar e refletir sobre o processo de deslocalização da empresa como forma de adaptação à deslocalização dos seus principais clientes multinacionais, com o intuito de poder ser um contributo útil para as empresas que estejam ou venham a estar envolvidas em processos de deslocalização.

Tendo em conta o tema, o problema principal da investigação é como lidar com a deslocalização dos principais clientes multinacionais de uma empresa portuguesa (pertencente ao setor dos fabricantes de máquinas e componentes para a indústria automóvel), num contexto de globalização e internacionalização generalizadas ?

Relativamente aos problemas específicos de investigação questiona-se:

- como melhorar o nível de competitividade empresarial, tendo em conta a deslocalização dos principais clientes num cenário de globalização e internacionalização generalizadas ?

- como prestar serviço de manutenção técnica e assistência pós-venda num período de 24 horas (mão de obra especializada e respetivos materiais) mantendo ou melhorando a qualidade exigida pelos principais clientes ?

- como minimizar o acréscimo de custos originado pelo aumento da distância geográfica em relação aos principais clientes ?

- como enfrentar o inevitável aparecimento de potenciais novos concorrentes devido à localização geográfica menos favorável da empresa ?

O estudo está organizado em quatro capítulos, a que acresce uma introdução e uma conclusão. Na introdução apresenta-se o tema, o problema e os objetivos da investigação, procurando-se justificar a motivação para o estudo. No capítulo 1 é efetuada a revisão da literatura existente sobre o tema da deslocalização e internacionalização das empresas. No capítulo 2 é efetuada a revisão da literatura existente sobre o tema da gestão internacional ao nível dos fatores de competitividade atuais. O capítulo 3 refere a metodologia de investigação adotada no estudo. No capítulo 4 procede-se à análise dos resultados do estudo de caso da empresa "Beta". Finalmente, o texto termina com a conclusão, na qual se sintetizam os aspetos fundamentais da dissertação.

CAPÍTULO I
DESLOCALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

1. Importância

No século XXI, século das novas tecnologias e da mobilidade, surgem novas realidades e novos mercados que oferecem às empresas novas oportunidades mas também novos desafios. Neste ambiente, com exceção dos bens imóveis, a economia de mercado é definida, desde os tempos de Ricardo, pela mobilidade dos diferentes fatores de produção, ou seja, as pessoas, o conhecimento, os recursos produtivos materiais, os imateriais não relacionados com o conhecimento e o capital financeiro.

Na União Europeia (UE), desde o início de 2004 com a admissão de 10 novos membros (Eslovénia, Eslováquia, República Checa, Chipre, Estónia, Letónia, Malta, Polónia, Lituânia, Hungria), acrescendo em 2007 a Bulgária e a Roménia, que o peso da economia deslocou-se para o Leste da Europa. Com este crescimento da UE para 28 membros, os processos de deslocalização de empresas dentro deste espaço geográfico intensificaram-se.

Para que tal acontecesse e com o objetivo de atrair investimento exterior, muito contribuíram os incentivos e facilidades que os países do Leste da Europa ofereceram, para além do reduzido custo da mão de obra relativamente aos restantes países da UE e da diferença de preços das instalações / solos industriais.

Assim, a deslocalização de empresas tem uma importância significativa na atualidade, quer no que concerne aos atores sociais envolvidos, englobando não só empresários e trabalhadores mas também as estruturas públicas responsáveis pela promoção de políticas que conduzam de forma sustentável ao bem estar económico e social e ao desenvolvimento da sociedade, quer no que respeita ao tipo de relações e processos que a enquadram, que vão desde os processos de desenvolvimento regional aos processos de internacionalização e globalização das economias.

2. Conceitos

Os processos de deslocalização não são um fenómeno novo mas as características específicas que atualmente revestem originam a utilização, nem sempre adequada, de diferentes terminologias que se usam quase indistintamente para explicar aspetos distintos deste tipo de processos.

Em geral, por deslocalização entende-se a transferência da totalidade ou parte das atividades ou funções de uma empresa para outros países, originando novas unidades ou estabelecimentos e implicando o encerramento da totalidade ou parte das unidades existentes (Gallestegui Mª *et al*., 2005).

Por externalização ("outsourcing") entende-se a transferência por parte de uma empresa para outra de serviços secundários relativamente à sua atividade principal, de forma a aliviar a estrutura operacional, reduzir custos e economizar recursos (Görzig, 2002). Este tipo de estratégia empresarial também não é um fenómeno novo, mas atualmente é muito mais intenso, para além de que não implicava maioritariamente países terceiros tal como acontece hoje em dia.

Já desde há várias décadas que a deslocalização total ou parcial ocorrida no setor industrial originou um movimento contrário a estas estratégias empresariais. Atualmente a forte contestação existente contra o fenómeno da deslocalização surgiu quando esta se transferiu em grande parte para outros países, originando um movimento a favor do protecionismo e contra o comércio livre. Para além disso, os atuais processos de externalização contêm algumas particularidades que não apresentavam anteriormente, como por exemplo :

- constata-se que hoje em dia que são as empresas de tecnologia de ponta as que mais externalizam para países terceiros (Microsoft, Intel, Cisco, …).

- os postos de trabalho das atividades que no passado se externalizavam eram fundamentalmente não qualificados, enquanto que a externalização que se verifica atualmente afeta postos de trabalho essencialmente qualificados.

- anteriormente as empresas que mais externalizavam eram do setor industrial, enquanto que atualmente a dinâmica desses processos está a transferir-se para o setor dos serviços, devido à forte evolução alcançada pelas tecnologias da informação.

- nos últimos anos têm surgido atividades económicas que implicam cada vez mais uma forte aposta em departamentos de investigação e desenvolvimento.

- tradicionalmente a externalização era essencialmente interna a um país, enquanto que atualmente a transferência de atividades está a dirigir-se maioritariamente para países terceiros.

Por último, há que referir a prática da subcontratação ("offshoring"), essencialmente de serviços das tecnologias de informação a empresas localizadas noutros países cuja mão de obra é mais barata do que no país da empresa que subcontrata os ditos serviços.

3. Obstáculos ao processo de internacionalização

As empresas em geral, e as pequenas e médias empresas em particular (PMEs), vêem-se confrontadas internamente com escassez de informação, de capital de experiência de gestão. Externamente enfrentam obstáculos relativos às mudanças do meio envolvente. Quanto maior for a diferença existente em termos culturais, linguísticos e sociais entre o meio envolvente do país exterior alvo de internacionalização e o país de origem, mais difícil será a experiência empresarial. Segundo Lu e Beamish (2001), devido aos seus recursos limitados estas restrições tornam os custos de internacionalização mais difíceis de suportar para as PMEs do que para as grandes empresas.

A informação e o conhecimento são referidos como fatores críticos para a expansão das empresas nos mercados exteriores. Assim, a preceder a internacionalização de mercados, é necessário um processo de recolha e análise de informação, através do qual a gestão define a melhor forma de aproximação à expansão no exterior. Principalmente em PMEs com limitações de recurso, a obtenção de conhecimento adequado é fundamental para conseguir uma entrada com sucesso no mercado externo.

Da mesma forma, Leonidou e Katsikeas (1997, p.66) referem que a "informação pode ajudar as empresas a melhorar a sua capacidade de marketing, desenvolvendo a orientação para o cliente internacional, adotando estratégias impulsionadas pelo mercado e finalmente conseguindo vantagem de posicionamento competitivo". Para além destes autores, também Peng e York (2001) mencionam como fontes mais frequentes de informação os distribuidores, os agentes ou os representantes da própria empresa, isto é, os intermediários no exterior da empresas.

De acordo com Eternad e Wright (2000), o novo meio envolvente global e ferozmente competitivo tem vindo a transformar as condições de competitividade para as empresas. Apesar de elas necessitarem de desenvolver uma eficiência a nível mundial para competirem nos mercados internacionais, não lhes é dado tempo suficiente para conseguirem essa eficiência através de uma evolução sequencial com os seus próprios recursos. Tal só será possível num curto período de tempo se adquirirem e internalizarem os recursos necessários para enfrentar esse novo meio envolvente competitivo, caracterizado pela sua dinâmica e turbulência.

Como o conhecimento tácito necessário para a internacionalização é tradicionalmente difícil de obter, torna-se pouco provável que as PMEs com parcos recursos possam adquiri-lo e, assim, apresentar uma vantagem competitiva em mercados externos. No entanto, as mais recentes evoluções ocorridas nas tecnologias de informação e comunicação, permitem a aquisição do conhecimento crítico possível até para as empresas mais pequenas, potenciando o seu sucesso no exterior. Para além disso, como as PMEs são normalmente organizações menos hierarquizadas e burocráticas que as multinacionais, a circulação de informação decorre com mais facilidade, permitindo uma adaptação criativa às exigências do mercado alvo.

Tal como referem Lu e Beamish (2001, p.570) "parceiros de alianças representam uma fonte importante de conhecimento do país anfitrião para as PMEs", o uso de alianças com empresas que têm um conhecimento local, nomeadamente alianças com parceiros locais, também tem sido apontada como uma solução para ultrapassar a escassez de recursos das PMEs verificada no processo de expansão internacional. Assim, esta estratégia tem sido considerada um modo eficaz de entrada em novos mercados de novos países.

De acordo com um estudo de caracterização global do processo de internacionalização de empresas portuguesas recentemente realizado (entre os meses de Julho e Agosto de 2012) conjuntamente pela consultora Deloitte e pela AICEP, são as seguintes as principais dificuldades mencionadas :

- barreiras à entrada no(s) país(es) de destino (51%);
- falta de apoio / incentivos governamentais à internacionalização (51%);
- desconhecimento dos mercados internacionais (48%);
- mobilização de recursos financeiros (48%);
- desconhecimento do modo de negociação / processo de decisão no(s) país(es) de destino (35%);
- dificuldade de obtenção de recursos qualificados nos mercados de destino (27%);
- ausência de acordos para evitar a dupla tributação ou de promoção e proteção recíproca de investimentos (25%);
- desconhecimento da língua do(s) país(es) de destino e /ou outras barreiras culturais (16%);
- falta de apoio e /ou compromisso da equipa de gestão para o programa de internacionalização (14%);
- Problemas de logística (1%).

4. Teorias de internacionalização das empresas

Importa referir as principais aproximações que a teoria económica nos oferece, o que permitirá analisar os motivos aduzidos pelas empresas para a deslocalização das suas atividades.

4.1. Modelo do ciclo de vida do produto

Elaborado por Vernon (1966), o modelo do Ciclo de Vida do Produto pode ser pensado em três estágios :

- primeiro, a empresa produz e vende o produto no mercado de origem e exporta para alguns países. Com a maturação da tecnologia do produto, a redução dos custos de produção ganha importância e a competição no exterior passa a ser uma ameaça;

- de seguida, a empresa multinacional instala uma unidade de produção no exterior para responder principalmente ao mercado do país em questão. Entretanto, os contínuos melhoramentos na qualidade e os aperfeiçoamentos incrementais podem resultar com que a produção da filial passe a ser exportada para a matriz, revertendo o fluxo comercial que originou o modelo;

- num hipotético estágio final, os custos de produção do país no exterior deixam de ser competitivos e a produção é transferida para outro país onde eles são comparativamente menores.

A importância deste modelo está no realce atribuído ao papel da filial/subsidiária, que evolui em direção às atividades de maior valor acrescentado :

- inicialmente, o mercado local é fornecido pela adaptação das tecnologias de processo e produto para as especificações da região, transferidas da sede tecnológica;

- à posteriori, a exportação do produto para o país de origem da empresa poderia, algumas vezes, modificar a função da filial/subsidiária que passaria, então, a contribuir para o desenvolvimento do produto.

Se, por um lado, se verifica que o modelo de Vernon é de grande utilidade analítica para a compreensão dos estágios iniciais da evolução da subsidiária, por outro, constata-se que estabelece uma relação de profunda dependência entre a filial e a empresa-mãe (sede). Essa característica revela-se uma importante limitação do esquema de ciclo de vida do produto, uma vez que não considera o papel que a sede corporativa pode ter na estrutura mundial da empresa multinacional, nem as possibilidades de decisões autónomas.

A teoria do ciclo de vida implica, assim, uma abordagem microeconómica, que tem em linha de conta a influência dos concorrentes e a disseminação da tecnologia. Preconiza um fundamento lógico sequencial e foi concebida para a diversificação do processo de internacionalização de empresas norte-americanas, com particular ênfase no tempo de inovação, nos efeitos de economia de escala e na influência do desconhecimento e incerteza como influenciadores do padrão de troca (Vernon, 1966). Portanto, a teoria do ciclo de vida do produto, compreende três fases como sendo os estágios do ciclo de vida de um produto:

- inovação, durante a qual o projeto do produto é alterado com frequência, a tecnologia não é estável e o produto é considerado uma novidade para o mercado. Nesta fase, o papel da investigação e desenvolvimento é importante para critérios de competição nas empresas;

- crescimento, durante a qual ainda são concretizadas algumas melhorias no produto (pequenas alterações ou melhorias incrementais), considerando que nesta fase a aceitação do produto pelo mercado já está consolidada, a produção e distribuição em larga escala pode ser estabelecida e a competição e concorrência tornam-se acentuadas;

- maturidade, na qual o produto já possui características e tecnologia estandardizadas, e, em relação aos requisitos de competitividade, os custos de produção são mais importantes do que a inovação.

Vernon (1966) estudou 180 empresas inovadoras dos Estados Unidos da América, investigando como é que elas expandiam as suas filiais/subsidiárias e tirou as seguintes conclusões :

- primeiro, eram estabelecidas as filiais, linhas de produtos e novos produtos nos países com quem estavam mais familiarizados (como Canadá e Inglaterra);

- progressivamente avançavam para aqueles países com os quais estavam menos familiarizados.

Aplicou depois o conceito a outros países desenvolvidos, referindo que não existiam diferenças entre empresas de diferentes países desenvolvidos, quer no acesso ao conhecimento, quer na sua capacidade de compreender e aplicar princípios científicos à moderna tecnologia, sendo qualquer um deles capazes de apresentar produtos inovadores e começar um ciclo de vida de um produto.

Outro aspeto desta teoria é a expetativa que Vernon tinha que os países em fase de industrialização começassem o seu próprio ciclo de exportações e, mais tarde, optassem pelo investimento direto em países em desenvolvimento.

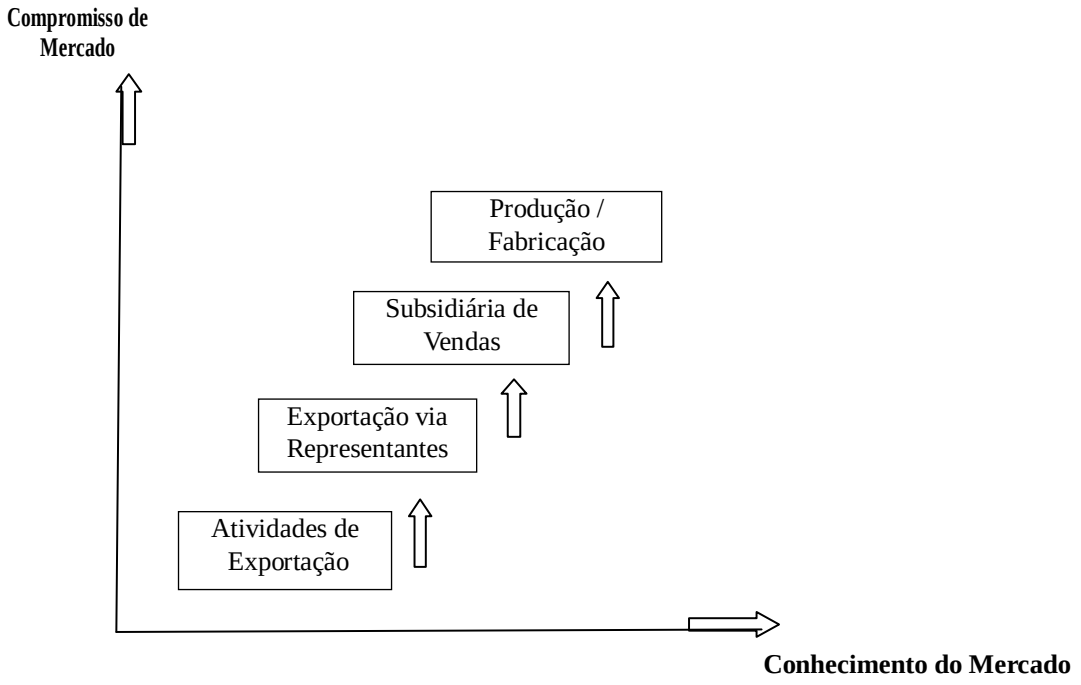
Um dos contributos positivos de Vernon foi o de realçar a falta de realismo da então dominante Teoria das Vantagens Comparativas, introduzindo como fatores influenciadores dos padrões do comércio internacional o papel da inovação, os efeitos das economias de escala e a incerteza. Por outro lado, e segundo Melin (1997, p.76), "O modelo do ciclo do produto desenvolvido por Vernon (1996) é uma tentativa de ligar a perspetiva da teoria de comércio internacional baseada num país com a perspetiva da teoria de investimento internacional baseada nos indivíduos". O enfoque na inovação foi uma visão proeminente uma vez que a orientação para o consumidor da estratégia atual realça a satisfação do cliente através da entrega de valor, o que conduz à diferenciação e à rápida inovação dos produtos, diminuindo o ciclo de vida destes.

4.2. Modelo Uppsala

Neste modelo, divulgado por Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne em 1977, a internacionalização da empresa é analisada como um processo em que esta aumenta gradualmente a sua participação internacional, alicerçando a sua base teórica no seu crescimento e comportamento. Assim, a empresa evolui para um processo de interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e um esforço crescente de recursos para esses mesmos mercados.

O estado de internacionalização é definido pelo compromisso e conhecimento de mercado, enquanto que a atitude de mudança é definida pelas atividades atuais e pelo compromisso de decisões. O conhecimento de mercado e compromisso de mercado são aproveitados para tomar decisões relativas ao envio de recursos para os mercados externos e da forma como as atividades em curso são efetuadas. A figura abaixo ilustra como as etapas do processo de internacionalização se desenvolvem de forma gradual.

Figura 1.1 – Etapas do processo de internacionalização empresarial



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne, 2009.

O compromisso de mercado adicional que o modelo implica é feito em pequenas etapas, com três exceções :

- primeiro, quando as empresas têm grandes recursos consequentemente podem assumir menos compromissos. Logo, as grandes empresas ou empresas com excesso de recursos podem avançar na internacionalização sem esperar;

- segundo, quando o mercado propicia condições estáveis e homogéneas, o conhecimento do mercado pode ser apreendido de outras formas que não pela experiência;

- em terceiro, quando a empresa obtém uma experiência significativa em mercados com condições parecidas, então pode replicar essa experiência para um mercado específico.

Uma caraterística deste modelo é que a empresa é considerada como um sistema flexível, em que os diversos participantes da empresa tem diferentes pontos de vista e interesses sobre o desenvolvimento da atividade da empresa. Aqueles que estão envolvidos num mercado externo observam oportunidades e problemas nesse mesmo mercado, procuram e promovem soluções para esses problemas. Desta forma, o modelo prevê que o processo de internacionalização, uma vez iniciado, prosseguirá independentemente de serem ou não tomadas decisões estratégicas nessa direção (Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo Uppsala pode explicar dois padrões na internacionalização da empresa :

- a penetração da empresa no mercado externo ocorre de forma sequencial. Isto é, no início não existe qualquer atividade regular de exportação. De seguida, a exportação realiza-se através de representantes independentes. Mais tarde, a exportação ocorre por meio de uma filial de vendas. Finalmente e eventualmente pode surgir uma filial de produção/fabricação. Este encadeamento de fases indicia um compromisso cada vez maior de recursos no mercado externo e permite igualmente alcançar diferentes experiências adquiridas no mercado, no que respeita às atividades correntes de negócios

(Johanson e Vahlne, 2009);

- a preferência na internacionalização por países que possuam menos fatores que perturbem o fluxo de informações entre a empresa e o mercado, tais como as diferenças de língua, cultura, sistemas políticos e outros. Desta forma, as empresas investem primeiramente no país com menor distância psíquica, e assim sucessivamente. Este termo é conhecido como "responsabilidade de estranheza" (Johanson e Vahlne, 1977).

Neste modelo, o processo de internacionalização pressupõe racionalidade e incerteza limitadas, admitindo que a empresa possa mudar consoante as suas experiências anteriores e decisões de compromisso, para o seu fortalecimento no mercado externo. Assim, a experiência constitui o conhecimento da empresa e o conjunto de conhecimento tem influência nas decisões acerca do nível de compromisso e atividades que posteriormente podem crescer para fora, levando ao próximo nível de compromisso, o que gera mais aprendizagem.

O modelo não obriga a forma que o compromisso deve assumir, funcionando este de acordo com o desempenho da empresa na procura das expetativas pretendidas. Deste forma, o processo de internacionalização pode continuar desde que as perspetivas e a evolução da empresa sejam favoráveis. É natural que as atividades com maior distância psíquica sejam efetuadas à medida que a empresa se vai desenvolvendo, uma vez que a aprendizagem e a construção do compromisso levam tempo (Johanson e Vahlne, 2009).

Contudo, o modelo revisto considera, devido ao resultado de pesquisas sobre o tema, que também é importante para a evolução sequencial dos negócios internacionais os recursos e o conhecimento sobre esses mesmos recursos. Contempla igualmente a ideia de que a internacionalização do conhecimento geral que agrega diversos tipos de experiências, incluindo a entrada no mercado exterior de modo específico (como por exemplo fusões & aquisições, agrupamentos complementares de empresas, alianças), podem servir de parâmetro para a entrada de novas empresas (Johanson e Vahlne, 2009).

Outra modificação no modelo foi a inclusão do conceito de relação de conhecimento específico, ou seja, o conhecimento sobre capacidades e recursos apreendidos através da

relação entre dois parceiros. Verifica-se assim que, do ponto de vista da rede de negócios, aprender a coordenar conjuntos de relações é importante para a aprendizagem (Johanson e Vahlne, 2009).

Portanto, mesmo considerando todos os acréscimos no modelo de 1977, os autores enfatizam a importância de conseguir manter a aprendizagem experimental como um mecanismo básico no processo de internacionalização.

No modelo Uppsala revisto, a confiança e elementos cognitivos e afetivos são componentes fundamentais para a compreensão das relações. Constata-se que a confiança é uma pré-condição para o compromisso, o que implica que existe um desejo de querer continuar o relacionamento, existe a vontade de investir nesse relacionamento, ainda que resultados satisfatórios apenas surjam somente no longo prazo. Analisando de outra forma, um grau de compromisso existente permanece ou aumenta quando os parceiros acreditam que continuar uma relação é de interesse no longo prazo.

Por outro lado, quando as oportunidades são o fator chave na tomada de compromissos, então a contrapartida é a dependência. Um parceiro pode não apreciar necessariamente tudo o que o outro faz, com algumas ações a serem toleradas devido apenas ao interesse de longo prazo (Johanson e Vahlne, 2009).

O compromisso e o conhecimento do mercado influenciam necessariamente as oportunidades relativas às atividades da empresa e os riscos que esta corre. A forma como a empresa lida com o risco é variável e complicada, o que é inevitável quando ela se aventura em mercados desconhecidos.

Contudo, tal não significa que se deva evitar riscos, mas antes optar por uma gestão de riscos que contemple a dimensão da oportunidade de aprendizagem experiencial. O desenvolvimento de oportunidades é um processo interativo caraterizado pelo sucessivo crescimento da aprendizagem e da exploração do compromisso de uma oportunidade, com a confiança de ser um potenciador do processo. Vale ainda a pena considerar que o processo de identificação de oportunidades e aproveitamento na perspetiva de rede possui uma estrutura semelhante ao processo de internacionalização.

Observações recentes apresentam empresas que, por vezes, saltam algumas fases e internacionalizam logo após o seu nascimento. Isso mostra que a correlação existente entre a ordem que uma empresa entra no mercado externo e a distância psíquica diminuiu. Algumas empresas alcançam mais conhecimentos gerais dos ambientes externos e tal fato permite-lhes ter maior confiança na sua capacidade de lidar com a distância psíquica (Johanson e Vahlne, 2009).

As aquisições tornaram-se a modalidade mais importante de entrada em termos de valor. É a forma que uma empresa com recursos abundantes tem de chegar mais rapidamente a uma determinada posição numa rede de mercado externo, em oposição ao processo incremental em pequenos passos menos arriscados.

Contudo, na era da globalização outros motivos podem desempenhar este papel, nomeadamente o acesso a uma parte da tecnologia ou outro recurso, ou ainda reduzir o número de concorrentes.

De acordo com o modelo, se uma aquisição for precedida por algum tipo de intercâmbio entre as partes, então é muito mais provável que possa vir a ser bem sucedida. Caso contrário, o processo de aceitação na rede de mercado externo será bem mais lento e com mais hipóteses de insucesso.

Tendo em conta o modelo Uppsala, o quadro 1.1 evidencia como determinadas competências são imprescindíveis na realização dos negócios internacionais. Essas competências são identificadas como essenciais, uma vez que permitem um melhor entendimento de todo o ambiente onde a empresa se insere e começa a aprender, reúne conhecimento e avança para outra fase.

Tais competências essenciais estão divididas em seis tópicos que se relacionam ao modelo Uppsala para melhor explicá-lo.

Quadro 1.1. Tópicos do Modelo Uppsala revisto e as competências requeridas para a sua realização

Modelo Uppsala	Competências essenciais
Conhecimento : importante para a realização dos negócios internacionais	**Competências de negócio:** compreender o negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social (conhecimento do negócio, orientação para o cliente); maximizar a atividade inovadora baseada em conhecimentos e habilidades, utilizando recursos locais de cada uma de suas unidades, que possam ser usados não só localmente, mas também em todos os mercados onde ela opera; antecipação às demandas do ambiente competitivo. **Competências técnico-profissionais:** competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. (conhecimento do produto, finanças).
Valorização da aprendizagem	A aprendizagem é vista como um grande diferencial e estratégia competitiva. A disponibilidade para ensinar e aprender são fundamentais, assim como a cooperação. Fluxo contínuo do conhecimento bem como a sua partilha, é necessário que o conhecimento seja codificado e compartilhado para que não exista somente na mente das pessoas, cabendo às organizações administrá-lo de forma inteligente, transferindo através de processos de socialização, *know-how* coletivo.
Gradualismo e incrementalismo	Referem-se às competências relacionadas com a gestão do tempo e conhecimento do processo como um todo. Para a realização da internacionalização é necessário seguir determinadas etapas e procedimentos.
Comprometimento	Relacionado ao grau de investimento na internacionalização. Está relacionado com um *feeling* de negócios e ao incentivo ao empreendedorismo interno, ou intraempreendedorismo, absorvendo informações, transformando-as em conhecimento, para em seguida combiná-los com as suas experiências anteriores, num contexto delineado pela sua cultura organizacional, originando as estratégias que necessita para obter sucesso.
Distância psíquica	**Competências sociais:** competências necessárias para interagir com as pessoas, conhecer realidades culturais e sociais diferentes e de adaptação. Estão em destaque competências de comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalhos em equipa, flexibilidade e adaptabilidade, habilidade de desenvolver e transferir conhecimento entre fronteiras.
Abordagem comportamental	Relacionado às competências atitudinais onde as atitudes, perceções e comportamento dos tomadores de decisão são extremamente relevantes. Destaca-se a inovação, criatividade e a imaginação humana, interação com o ambiente.

Fonte: Pessoa *et al*, 2008.

As competências de negócios são as que o próprio negócio é capaz de desenvolver no sentido de ajudar a empresa a internacionalizar-se, isto é, são as habilidades e os conhecimentos que potenciam a atividade inovadora. Correlacionada com esta competência está a valorização da aprendizagem que liga o conhecimento adquirido com a disponibilidade de aprender, viabilizando assim um fluxo de informações importantes para a gestão da organização. A terceira competência aborda o gradualismo e incrementalismo,

os quais se referem ao conceito do modelo Uppsala : a obtenção do conhecimento surge de forma processual e não estática. Assim sendo, o processo acontece no interior da empresa através da sua experiência de contato com o ambiente exterior, que está ligada à competência a respeito do grau de investimento na internacionalização.

As competências sociais, que no modelo Uppsala são chamadas de distância psíquica, minimizam as diferenças entre os mercados, possibilitando a hipótese de interação de uma empresa estrangeira num mercado internacional a favor dos interesses da organização. A abordagem comportamental deste modelo tem como representante as competências atitudinais, caraterizadas pelas atitudes, perceções e comportamento dos tomadores de decisão.

Concluí-se, assim, que as empresas são vulneráveis às mudanças do cenário internacional, fato que justifica a instabilidade existente na transformação dos padrões de internacionalização. As empresas precisam aprender a enfrentar as incertezas a fim de conseguirem explorar as oportunidades.

4.3. Modelo baseado na inovação

Seguindo igualmente o enfoque sequencial, surge outra corrente de autores - Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (2001), cujos trabalhos dão origem ao chamado "Modelo I", ou modelo de estágios, por focarem o processo de internacionalização da empresa de acordo com uma perspetiva de inovação.

Este processo surge integrado por um conjunto de modelos que possuem em comum, por um lado, a defesa do caráter sequencial do referido processo e, por outro, a utilização de distintos níveis de comprometimento da empresa com a atividade exportadora, como variável definidora das distintas etapas de expansão internacional da mesma. (Andersen, 1993 e 1997).

O denominado *I-model*, ou modelo de estágios, considera cada estágio uma inovação da empresa (Andersen, 1993). Assim, a definição de inovação incluí tanto melhorias na

tecnologia como melhores métodos ou processos.

A abordagem de Sistemas de Inovação (SI) não compreende como hipótese básica uma relação de causa e efeito, determinística, nem pretende obter respostas, por si mesma, de como o sistema evolui no tempo. Consequentemente, não identifica métodos ou ferramentas a utilizar na análise dos sistemas. O conceito de SI é visto como "holístico", e, como tal, em termos metodológicos surgem dificuldades analíticas para a sua aplicação.

Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagens competitivas antecipam as necessidades tanto no mercado externo como no mercado interno. Os principais trabalhos relativos ao *I*-model preconizam estágios de exportação em função do resultado das suas pesquisas.

Algumas abordagens do *I-model* consideram a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Noutras abordagens ocorre uma ação interna como motivadora, parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios. No entanto, e de acordo com Andersen (1993), as diferenças traduzem apenas uma questão semântica sobre a natureza do processo de internacionalização.

Segundo pesquisas, esses modelos são contestáveis, uma vez que mencionam que o fenómeno da internacionalização não necessita ter obrigatoriamente caraterísticas evolutivas, compostas por rígidas e impositivas etapas sequenciais, sendo importante a adoção de uma postura contingencial que inclua o fenómeno evolutivo, que vai das exportações até à multinacionalização, como uma de suas possibilidades. As empresas podem participar do mercado internacional de forma ativa e permanente, ou de forma casual.

Os autores resumem afirmando que as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem, necessariamente, ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base num único modelo. Podem surgir casos intermediários ou mesmo casos específicos de empresas que naturalmente não são exportadoras de forma contínua.

4.4. Teoria das Redes

No seguimento da evolução do modelo Uppsala, a teoria das redes (Johanson *et al.*, 1988) defende que o processo de internacionalização de uma empresa resulta do desenvolvimento de ligações em rede (externas e internas) com outras empresas e/ou indivíduos que são detentores de recursos e experiência/conhecimento, através dos quais o acesso à informação e conhecimento é mais eficaz e menos oneroso. Segundo estes autores, as redes de relacionamentos (redes internas e externas) nos mercados externos desempenham um papel fundamental.

A rede externa resulta do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, instituições de pesquisa, entre outros. Já a rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias. Tais fatos explicam porque muitas vezes as empresas não seguem a forma sequencial dos modos de entrada.

Contudo, segundo Birkinshaw e Hood (1998), o processo de internacionalização não se limita ao modo de entrada, mas também ao próprio método de evolução das subsidiárias, onde os relacionamentos por estas estabelecidos no decorrer da evolução no mercado internacional são progressivos, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua.

Assim sendo, nesta teoria, as empresas que optam por um processo de internacionalização através de redes com parceiros externos, conseguem que a sua posição se mantenha no mercado externo por meio de:

- extensão, que potencia a entrada consecutiva noutros mercados através do relacionamento com outros parceiros em novas redes;

- penetração, relativamente à expansão dos recursos alocados aos mercados nos quais se encontra presente;

– integração vertical, que sugere a coordenação e cooperação com outras redes de atividades internacionais a outros países. Ou seja, as subsidiárias desempenham um papel decisivo no maior envolvimento da multinacional no país estrangeiro.

É neste sentido que Johanson *et al.* (1988) afirmam que as forças e os fatores competitivos em indústrias altamente internacionalizadas dão origem a um padrão dissemelhante de oportunidades de entrada. Assim, essa diversidade levará a empresa a selecionar mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem diferentes do que é expetável no modelo tradicional de Uppsala.

Mas tal só será possível em função da implementação de redes de relacionamentos nos novos mercados onde se vai atuar. Assim sendo, os relacionamentos podem ser usados como ligações para a entrada noutras redes.

A teoria de redes defende ainda que o grau de internacionalização não incide apenas nos recursos alocados no exterior, como também incide no grau de internacionalização das redes em que a empresa está inserida. Segundo Andersson et al (2002) e Johanson (1988), a internacionalização deixa de ser uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

4.5. Investimento Directo Estrangeiro (IDE)

O IDE é cada vez mais influenciado pelo ambiente institucional, pois poderá ser mais ou menos favorável ao seu desenvolvimento. Comparativamente com outros elementos determinantes, as instituições são imóveis ao mercado global, pelo que podem ser consideradas como vantagens de localização, pois podem beneficiar o IDE de duas formas distintas :

– reduzindo os custos de transação, resultante da diminuição do oportunismo, da incerteza e dos custos das informações;

- potenciando um ambiente favorável para que se possa criar uma relação multilateral com transparência e credibilidade suficientes para uma efetiva implementação e coordenação de acordos entre os países e/ou regiões (Mudambi, 2002).

Desta forma, as vantagens de propriedade de ativos institucionais, localização institucional e de internalização institucional foram acrescentadas ao modelo eclético de Dunning :

- a vantagem de propriedade institucional confere à empresa realizadora do IDE a capacidade de usar os seus ativos específicos com o intuito de influenciar e criar as oportunidades de mercado;

- as vantagens de localização dos países recetores devem ser combinadas com as vantagens específicas de propriedade da empresa, como a tecnologia, para que estas possam compensar os custos adicionais de estabelecer instalações de produção num ambiente estranho e poder superar as desvantagens da empresa face a empresas locais.

Tem também a ver com os incentivos institucionais conferidos com base em apoio legal que determinada região ou país oferece para potenciar o IDE;

- as vantagens de internalização institucional possibilitam à empresa a capacidade de se adaptar para melhor aproveitar as vantagens institucionais (Dunning, 2002).

Esta formulação de Dunning pode também ser encontrada no relatório da UNCTAD (1998) que destaca os fatores determinantes do país recetor que atraem o IDE, conforme o quadro 1.2.

Quadro 1.2. - Determinantes do IDE nos países recetores

	DETERMINANTES DO IDE	
I. ESTRUTURA POLÍTICA PARA O IDE · Estabilidade económica, política e social · Regras relativas ao ingresso e operações · Padrões de tratamento das filiais estrangeiras · Políticas sobre o funcionamento e estrutura dos mercados (concorrência e políticas de F&A) · Acordos internacionais sobre o IDE · Políticas de privatização · Política comercial (barreiras tarifárias e não tarifárias) e taxa de câmbio estável · Política tributária	**II. DETERMINANTES ECONÓMICOS**	**III. FACILIDADES PARA AS EMPRESAS** · Incentivo ao IDE · Políticas desenhadas para redução dos custos com problemas (relacionados com a corrupção e eficiência administrativa, etc.) ·Promoção de investimento (construção de imagem, atividades e serviços a favor do IDE) · Boa infraestrutura de apoio (principalmente de serviços) · Facilidades sociais (escolas bilingues, qualidade de vida, etc.) · Serviços pré e pós-investimento

TIPO DE IDE MOTIVADOR DAS MULTINACIONAIS	PRINCIPAIS DEERMINANTES ECONÓMICOS
A. BUSCA DE MERCADO	· Tamanho do mercado e rendimento per capita · Crescimento do mercado · Acesso a mercados globais ou regionais · Preferências especificas dos consumidores do país · Estrutura dos mercados · Acesso à matéria-prima
B. BUSCA DE RECURSOS/ATIVOS	· Baixo custo de mão de obra não especializada · Qualidade dos ativos tecnológicos e outros ativos criados (por exemplo, nomes de marca) · Mão de obra especializadas · Infraestrutura física (portos, estradas, energia, telecomunicações)
C. BUSCA DE EFICIÊNCIA	· Custo dos recursos e dos ativos listados em B, ajustados para a produtividade dos recursos do trabalho · Participação de acordo de integração regional que propicie a criação de redes de empresas · Outros custos (transporte e comunicação de/para o país recetor)

Fonte : UNCTAD, 1998.

Em geral, os países recetores cujas políticas são mais favoráveis e que oferecem o que as empresas multinacionais pretendem, são os que possuem maiores vantagens para atrair o IDE.

No entanto, as determinantes de localização na sua interação com as vantagens de propriedade e as vantagens de internalização no contexto das suas estratégias globais, também são tidas em linha de conta pelas empresas.

Estas estratégias pretendem, por exemplo, reduzir ou divulgar os riscos ou descobrir distintas fontes de vantagens competitivas. No contexto das diversas estratégias, o mesmo motivo e as determinantes dos respetivos países recetores podem adquirir diferentes significados. Isso revela a necessidade dos países recetores compreenderem as suas estratégias, mas também entenderem as motivações dos potenciais investidores (UNCTAD, 1998).

A importância relativa das diferentes determinantes de localização específicas depende, no mínimo, de quatro aspetos de investimento: a dimensão dos investidores, o motivo para o investimento (por exemplo, procura de recursos ou procura de mercado), o tipo de investimento (um investimento novo ou sequencial), o setor de investimento (por exemplo, indústria ou serviços).

Consoante varia a conjuntura económica ao longo do tempo, também muda a importância relativa das diferentes determinantes. Assim, é perfeitamente possível que num conjunto de determinantes do país recetor possam surgir alterações, como as estruturas da economia interna e, simultaneamente, existam determinantes de localização específicas que se mantêm constantes.

4.6. Paradigma Eclético de Dunning ou teoria OLI

O paradigma eclético da produção define o processo de internacionalização como o resultado da tomada de decisões a partir dos objetivos da empresa e de diversas condições ambientais. Deste modo, as decisões de investimentos diretos noutros países são uma questão de escolhas racionais.

A preferência pela análise do paradigma eclético prende-se com o fato de que o mesmo engloba diversas teorias económicas, que abaixo se sintetizam, sem ter a pretensão de ser uma teoria alternativa :

- Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966) baseia-se numa vantagem comparativa. As empresas olham para os países estrangeiros como locais de exploração e para as suas filiais/subsidiárias como incapazes de acrescentarem valor à atividade. Desta forma, uma vez aproveitadas as oportunidades no mercado de origem da empresa, esta exporta para outros países a sua produção e tecnologia que entraram em desuso para recomeçar todo o ciclo lucrativo. Assim, a vantagem competitiva reside no país de origem e a empresa, ao transferir a sua produção e tecnologia beneficia da vantagem comparativa;

- Teoria da Organização Industrial (Caves, 1971), segundo a qual a empresa se internacionaliza para aproveitar as vantagens de outros países, com base nas vantagens comparativas calculadas das imperfeições de mercado e produtos, deixando assim de estar dependente das oscilações de exportações e importações;

- Teoria do Custo de Transação (Williamson, 1975), na qual se enfatizam os custos referentes á busca de mercados externos, seja pela utilização de uma estrutura própria para o desenvolvimento da atividade, seja pela contratação exterior de atividades. Estes dois tipos de custos evoluem em sentido oposto, ou seja, quanto maior o custo na pesquisa de informação, menores os problemas derivados do encerramento de um contrato e vice-versa;

- Teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1976), de acordo com a qual a empresa integra ou internaliza operações que são mais dispendiosas ou ineficientes quando realizadas no mercado livre. Desta forma, o "know how" e outros recursos partilhados no exterior passam a ser propriedade exclusiva da empresa, quando esta se internacionaliza passando da exportação para outros processos mais complexos. Quando a empresa fosse detentora de vantagens competitivas exclusivas e desejasse proteger tais vantagens, então utilizaria o investimento direto como forma de entrada.

O Paradigma Eclético de Dunning pretende assim explicar a atuação das empresas nos mercados externos em função de um elevado grau de compromisso, através de parcerias

estratégicas ou operações diretas nesses mesmos mercados. Desta forma, esta teoria procura explicar o padrão, a forma e a extensão do investimento noutros países com vista a desenvolver a sua produção, facultando um esquema global que possibilite identificar as causas para a localização da produção de uma empresa fora do seu país de origem. Assim, o Paradigma Eclético defende que um investimento de sucesso deve respeitar três condições (Dunning, 2002) :

- **O**wnership advantages, ou seja, as vantagens específicas da empresa face à concorrência (por exemplo, controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, capacidades de gestão e organização, dimensão da empresa, diferenciação do produto);

- **L**ocation advantages, as vantagens de localização que respeitam aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro (por exemplo, os custos de fatores no país, estabilidade do país, disponibilidade de recursos, distâncias físicas, língua e cultura);

- **I**nternalization advantages, as vantagens de internalização, ou seja, vantagens de integrar as transações no interior da empresa (por exemplo, redução dos custos de transação, controle da oferta de produtos, redução de incertezas e ações oportunistas). Apresenta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

Posteriormente, na sequência das evoluções políticas e tecnológicas da década de 90, Dunning propôs então a reformulação do paradigma propriedade-localização-internalização :

- no que respeita ao conceito de vantagem de propriedade, incluiu os custos e benefícios que resultam das relações e transações inter-empresas (alianças);

- são incluídas novas variáveis de localização, como padrões de investigação e desenvolvimento e a capacidade de acumulação de conhecimentos;

- o conceito de vantagem de internalização passou a ser considerado com outros

objetivos dinâmicos, como a procura de eficiência e de ativos estratégicos.

Dunning estabeleceu assim uma relação entre o nível do desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional, bem como uma interação dinâmica entre ambos os fatores e os fluxos de investimento estrangeiro. Deste modo, esta teoria possui um valor explicativo muito significativo para as empresas ditas globais.

Tendo como base a identificação de vantagens no que respeita à internacionalização da empresa e para uma determinada zona geográfica, torna-se possível identificar a forma de penetração mais apropriada de acordo com um modelo simples (ver abaixo quadro 1.3.) que refere que:

- é necessário a existência de uma vantagem específica significativa, qualquer que seja a modalidade de internacionalização;

- apenas com a conjugação dos três tipos de vantagens é que a modalidade de investimento é exequível;

- devem ser consideradas as modalidades exportação e licenciamento para o caso da vantagem localização ser insuficiente.

Quadro 1.3. - Modelo de escolha da forma de penetração de Dunning

FORMAS		**VANTAGENS**	
DE PENETRAÇÃO	**O**	**L**	**I**
IDE	+	+	+
EXPORTAÇÃO	+	-	+
LICENCIAMENTO	-	-	+

Fonte : JP Le Maire (1999, p.130)

5. Principais modos de entrada nos mercados externos

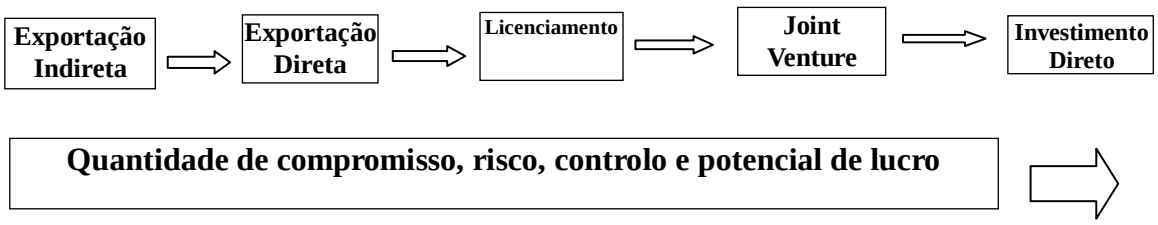
O modo de entrada determina o grau de compromisso nos mercados internacionais, num processo dinâmico e progressivo. O grau máximo de compromisso internacional e, portanto, de internacionalização traduz-se na presença das empresas nos mercados internacionais através do investimento direto estrangeiro (IDE). Compromisso de recursos significa dedicar ativos a uma atividade ou processo, ativos esses que não podem voltar a ser utilizados, sem custos, noutras aplicações alternativas. Esses ativos podem ser tangíveis (como instalações ou máquinas) ou intangíveis (como o conhecimento de gestão).

Segundo Bradley (2002), surgem três conjuntos de modos de entrada principais :

- exportação (direta ou indireta);
- alianças estratégicas (licenciamento, franchising, joint ventures);
- investimento direto estrangeiro (empresas novas, aquisições).

Já Kotler e Keller (2006, p.674) resumem o grau de compromisso nos mercados externos em cinco modos de entrada, estando estes intimamente correlacionados com o aumento de risco, controlo e potencial de lucro (ver figura 1.2. abaixo).

Figura 1.2. - Cinco Modos de Entrada nos Mercados Estrangeiros



Fonte : Kotler e Keller (2006)

Os modelos de internacionalização por fases indicam um padrão evolutivo na expansão internacional das empresas, habitualmente seguindo um contínuo, desde a exportação indireta até ao investimento direto estrangeiro, podendo, no entanto, existirem empresas

que ultrapassem fases com vista a acelararem o processo.

O efeito combinado do risco de investimento e do potencial de mercado permitem a obtenção de uma indicação do modo de entrada a seguir : se a combinação é alto riso / baixo potencial, então a indicação será que não se deverá optar por esse mercado para entrar.

Por outro lado, se a recomendação é entrar, então as empresas variam bastante na sua preferência pelo modo de entrada a seguir, uma vez que os riscos não são tão significativos :

- a opção pela exportação verifica-se ser a mais indicada para situações em que se considera o compromisso de poucos recursos e em que se pretenda um processo de internacionalização com baixo risco e baixo controlo;

- o licenciamento pode ser o mais indicado quando se pretende obter um retorno relativamente fácil, sem grande investimento;

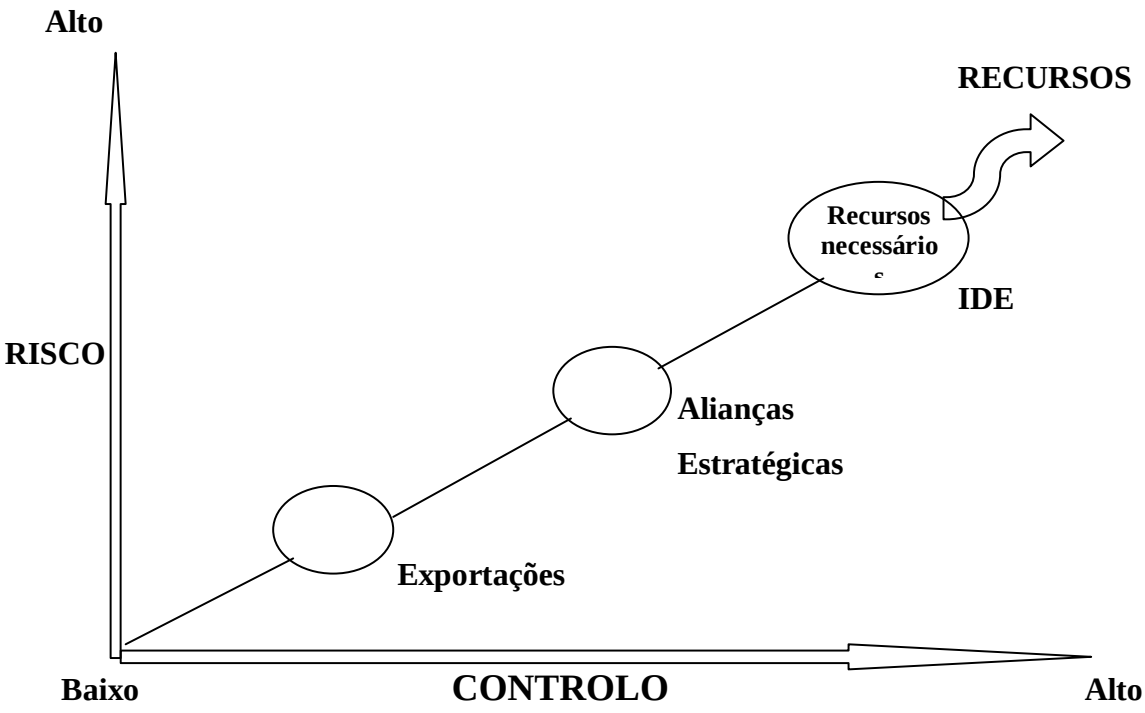
- apenas o investimento direto estrangeiro permite o controlo completo do processo.

Contudo, segundo Agarwal e Ramaswami (1991), a decisão de escolha do modo de entrada não se afigura como fácil quando o país tem elevado potencial de mercado mas, simultaneamente, se caracteriza por elevados riscos de investimento. Neste caso, e segundo os autores, as empresas podem escolher exportar ou criar "joint-ventures", uma vez que estes modos de entrada permitem a diminuição dos riscos no acesso a esse tipo específico de mercados.

Também mencionam que com "o papel crescente das networks globais, o negócio internacional está altamente facilitado através de parcerias com distribuidores estrangeiros, empresas de trading, fabricantes complementares, empresas de especialidade, assim como compradores e vendedores tradicionais". Mas essas parcerias só são levadas avante caso a empresa sente que tem capacidade estrutural de controlo, tem vontade de desenvolver operações mais arriscadas e se decide por um maior compromisso de recursos. Quando a empresa está pronta para envolver recursos significativos, aceitar riscos mais

elevados e alargar a sua capacidade de controlo, então deve considerar aquisições ou IDE em novas empresas, conforme a figura seguinte :

Figura 1.3. - Entrada no Mercado Estrangeiro, Risco, Recursos e Controlo



Fonte : Bradley (2005)

Assim, a escolha do modo de entrada é feita, principalmente, em função dos recursos a comprometer, o controlo pretendido, o nível de risco que a empresa pode correr e o objetivo de lucro. Muitas vezes a decisão do modo de entrada compreende um compromisso entre os referidos atributos.

De acordo com Terpstra (1987) surgem dois grupos de métodos alternativos de entrada nos mercados externos, um baseado na produção no país de origem da empresa e outro baseado em fontes de produção no estrangeiro, conforme figura que se segue :

Figura 1.4. - Métodos alternativos de Modos de Entrada no Mercado Estrangeiro

A – Produção no País	e/ou	B – Produção no Estrangeiro
Exportação Indireta		Contratos de Produção
Empresa Trading		Licenciamento
Empresa de Gestão de Exportação		Montagem
Piggyback		Joint Venture
Exportação Direta		IDE – 100% de Propriedade
Distribuidor Estrangeiro		
Agente		
Subsidiária de Vendas e/ou Marketing no estrangeiro		

Fonte : Terpstra (1987)

CAPÍTULO II
GESTÃO INTERNACIONAL : FATORES DE COMPETITIVIDADE ATUAIS

1. As alianças estratégicas

É desde logo importante referir que o conceito de "aliança" não é consensual, com a literatura existente a apresentar uma grande variedade de expressões que podem designar comportamentos de aliança (acordos, *joint-ventures*, relações de cooperação, redes, …).

Tendo surgido nos anos 80, o conceito de aliança estratégica tornou-se numa das fórmulas de internacionalização mais usadas. Jain (1987) refere aliança estratégica como uma forma de cooperação entre duas ou mais empresas industriais de diferentes países, em que cada empresa procura potenciar as suas vantagens estratégicas, otimizando os seus próprios recursos com os recursos do outro parceiro.

Segundo Johansson e Mattsson (1988) e Aaker (1995), uma aliança realiza-se quando duas ou mais empresas ou entidades unem esforços para alcançar um objetivo estratégico comum. Da mesma forma, Murray e Mahon (1993) entendem que uma aliança é um acordo entre duas ou mais organizações para atingir objetivos estratégicos importantes e que sejam benéficos para ambas as partes.

Já Yoshino e Rangan (1995) defendem que toda e qualquer empresa tem de se relacionar com terceiros em termos de trabalho se quer concorrer no mercado global, sendo que nenhuma empresa pode estar isolada e que num mundo é interdependente.

Teixeira e Diz (2005) referem que atualmente as alianças estratégicas, conjuntamente com fusões e aquisições, constituem as formas de internacionalização mais significativas nas zonas económicas mais desenvolvidas.

De acordo com Viana e Hortinha (2005), as alianças são compostas por uma grande diversidade de relações contratuais, habitualmente realizadas entre concorrentes que podem ou não ser do mesmo país, classificando-as como formas de acesso a mercados externos com produção no exterior.

Existem igualmente definições mais abrangentes que consideram as alianças como sendo qualquer tipo de acordo estabelecido entre empresas que visa organizar as compras, projetos conjuntos, fusões e aquisições.

Outros autores, como Faulkner (1992), optam por focalizar mais o conceito, distinguindo a aliança de outras formas de cooperação. Desta forma, entendem que uma aliança estratégica envolve um maior nível de integração do que outras formas de cooperação, enfatizando as suas caraterísticas da colaboração a longo prazo.

Por sua vez, Eiriz (2001, pp. 67-68) refere que as alianças estratégicas se distinguem das não estratégicas de acordo com nove caraterísticas que se devem verificar simultaneamente:

- uma aliança estratégica é o resultado de um conjunto coerente de decisões;

- tem um impacto organizacional de longo prazo;

- é um meio para desenvolver de forma sustentável uma vantagem competitiva;

- é um meio para fazer face a oportunidades e ameaças externas;

- baseia-se em recursos operacionais que mostram forças e fraquezas;

- influencia decisões operacionais;

- envolve todos os níveis hierárquicos da organização;

- envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização;

- é afetada pelo seu contexto político e cultural.

1.1. Finalidades

De acordo com Freire (1997) as empresas devem atempadamente identificar em que atividades da cadeia de valor os seus atributos e competências podem e devem ser melhorados, tendo em conta a adequação da natureza da aliança aos seus fins. São disto exemplo os acordos de natureza comercial, que fazem mais sentido em fases a jusante da cadeia de valor, enquanto que as participações minoritárias no capital têm mais lógica a montante, numa ótica de capital de risco. Desta forma, os objetivos das alianças podem eventualmente incluir a aquisição de tecnologia, a redução de custos e a expansão da posição comercial.

Por sua vez, e em resultado de trabalhos empíricos realizados, Magriço (2003) refere como principais objetivos perseguidos no estabelecimento de alianças os seguintes:

- a atempada reação aos estímulos relativos à variação do comportamento da procura;
- a redução do ciclo de vida dos produtos;
- o aumento da concorrência e das política públicas;
- a partilha de custos de I&D.

Já Casson e Buckley (1988) e Ploetner e Ehret (2006) entendem que os parceiros nas alianças estratégicas internacionais cooperam com vista a atingirem objetivos que individualmente não seriam capazes de alcançar.

Mehta et al. (2006) mencionam como objetivos das alianças estratégicas internacionais a melhoria da performance dos parceiros envolvidos, consubstanciada no aumento de vendas, de lucros, de quota de mercado, bem como a satisfação intrínseca de cada um dos parceiros com o relacionamento alcançado.

Entre as principais funções das alianças, Viana e Hortinha (2005) enfatizam que a sua realização permite evitar situações de confrontação indesejáveis nos mercados, que fragilizam as empresas devido ao desgaste dos seus recursos. Segundo estes autores, os objetivos mais habituais das alianças são entrar ou consolidar quota num mercado.

1.2. Tipologias

Uma vez mais a literatura sugere variadas classificações, sendo que a maior parte se baseia em critérios económicos e jurídicos.

Faulkner (1992) entende que uma aliança é classificada em função de três dimensões: a atividade desenvolvida pelas partes envolvidas, a forma jurídica e o capital da aliança e o número de parceiros envolvidos.

Segundo Yoshino e Rangan (1995) as alianças estratégicas estabelecem ligações interempresariais que implicam contratos não tradicionais (por exemplo, acordos de I&D) ou arranjos de capital (excluindo aquisições e fusões) e as *joint-ventures* subsidiárias de multinacionais. Estão, assim, excluídos a franquia e o licenciamento.

Por outro lado, Root (1998) utiliza duas dimensões :

- nacionalidade dos parceiros (acordos multinacionais, binacionais e uninacionais) e

- tipo de cooperação (transações em mercado aberto, acordos de cooperação interempresarial e intraempresarial).

Por seu turno, Eiriz (2001) recorre à Teoria das Redes e ao conceito de "cadeia de valor" do Porter procurando, assim, colmatar falhas no corpo conceptual das alianças. Desta forma, considera três domínios de cooperação:

– domínio comercial, no qual estão incluídos os grupos de exportadores, os acordos de distribuição, os acordos de representação, as centrais de compras, as franquias e a assistência comercial;

– domínio técnico ou de produção, que contempla os consórcios, a formação/assistência técnica, a subcontratação, os acordos de produção conjunta, os acordos de I&D e o licenciamento de patentes;

– domínio financeiro, que contempla aquisições de empresas, participação minoritária em empresas, *jointventures* e fusões.

Para Magriço (2003), existem os seguintes tipos de alianças: agrupamento complementar de empresas, agrupamento europeu de interesse económico, acordo de *joint venture*, acordo de subcontratação, acordo de franchising, acordo de licenciamento, acordo de aprovisionamento, acordo de distribuição, acordo de consórcio, investigação sob contrato, acordo de I&D conjunto.

Já para Jolly (2002), o enfoque é colocado nas partes envolvidas, considerando a existência de alianças endogâmicas quando há grandes afinidades entre as partes e exogâmicas quando ambos as partes são muito diferentes.

As alianças podem exigir total dependência das partes envolvidas ou serem simples acordos, de curto prazo. Consideram, assim, dois grandes tipos de alianças :

- "equity alliances" (*joint-ventures*, investimentos e compra de ações)

  e

- "non-equity alliances" (acordos de produção conjunta, de cooperação empresarial a nível de I&D, de marketing, de partilha de tecnologias, de fornecimentos), sendo estas mais favoráveis que as primeiras uma vez que são mais flexíveis e não exigem um envolvimento tão acentuado.

Propõe ainda uma tipologia em função das barreiras à livre atuação das empresas:

- alianças estratégicas denominadas "inter-empresas", que se referem a qualquer tipo de atividade conjunta das partes envolvidas que não implique a criação de uma terceira entidade, mas apenas a afetação específica de alguns recursos, por exemplo, o licenciamento ou projetos de I&D);

- alianças estratégicas denominadas "organização", ou seja, acordos que exijam envolvimento financeiro das partes envolvidas, com a criação duma terceira entidade, independente e com estrutura e funções próprias; servem de exemplos as joint-ventures ou as fusões e aquisições;

- alianças estratégicas denominadas "rede", que implicam a existência de relações envolvendo múltiplos parceiros, com coordenação de departamentos. São exemplo os consórcios, os conglomerados e os grupos de compras.

De acordo com Teixeira e Diz (2005) um dos tipos de alianças com grande interesse são as alianças entre concorrentes, que, segundo proposta de Garrette (1991), podem ser segmentadas em :

- alianças de cointegração, referentes às que incidem sobre o processo de produção, sendo que as empresas concorrentes se associam para obterem economias de escala sobre uma tecnologia ou um componente, sendo depois incorporado no produto de cada parceiro, que por sua vez se mantém independente a concorrer com os restantes parceiros;

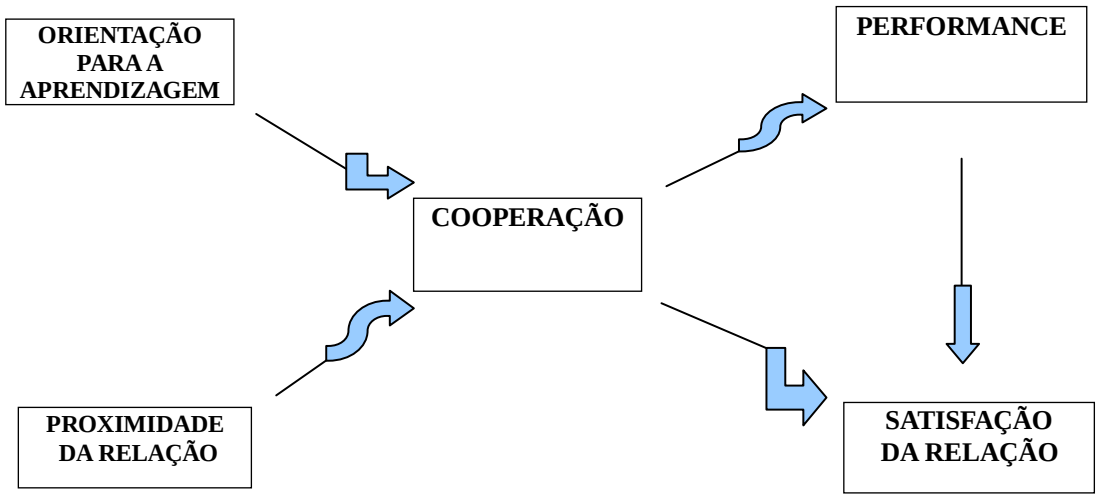
- alianças de pseudoconcentração, referentes às que desenvolvem, produzem e comercializam um produto completo, aparecendo em conjunto no mercado, mas não como concorrentes;

- alianças complementares, nas quais a contribuição de cada empresa difere na cadeia de valor do produto (ou desenvolve ou produz ou comercializa).

Uma vez que a internacionalização das empresas via exportação direta recorre a canais de distribuição existentes no mercado, também as alianças a nível dos canais de distribuição internacional são um tipo de aliança importante. Assim sendo, as empresas optam frequentemente por realizar alianças estratégicas a nível da distribuição, sem que sejam legalmente formadas entidades sujeitas a uma legislação nacional ou internacional, nem a estruturas formais com regras definidas.

Desta forma, e segundo Mehta et al. (2006), estabeleceram um modelo de cooperação a nível das alianças estratégicas na distribuição, no qual a orientação para a aprendizagem e a proximidade dos relacionamentos é fundamental para alcançar a cooperação :

Figura 2.1. – O modelo conceptual de cooperação em alianças estratégicas internacionais na distribuição



Fonte: Mehta et al (2006, p. 1096)

A cooperação origina performances melhores e satisfação dos parceiros, para além de se verificar uma relação positiva entre performance e satisfação do parceiro.

Em função deste modelo, os produtores podem selecionar para parceiros distribuidores com orientação para a aprendizagem e devem procurar desenvolver relacionamentos próximos com estes distribuidores. A cooperação está intimamente associada com a performance do parceiro e com a satisfação do relacionamento.

2. O produto

Outro fator de competitividade importante nos dias que correm é o produto. Segundo Levitt (1980), o produto traduz-se num conjunto de benefícios que o consumidor recebe no ato da compra, uma vez que todo o produto é diferenciável, independentemente do seu nível de diferenciação poder ser maior ou menor. Neste contexto, Levitt introduziu o conceito de produto total, considerando quatro níveis de produto:

- o produto genérico, que traduz o benefício principal do produto, ou seja, o que é necessário para estar no mercado;

- o produto esperado, que inclui o produto genérico e traduz as condições mínimas de compra para o cliente, nomeadamente as condições de entrega (onde e quando), os termos (preços, quantidades, descontos), apoio técnico e sugestões quanto à melhor forma de utilização do produto;

- o produto aumentado, isto é, ser capaz de dar ao consumidor algo para além do expectável, algo de agradavelmente surpreendente;

- o produto potencial, que contempla tudo o que pode ser oferecido ao consumidor para o atrair e fidelizar.

É de ter em atenção que estes níveis de produtos não são pré-determinados, sendo que o produto aumentado para um cliente pode ser o potencial para outro. Levitt realça que o produto aumentado é resultado de mercados maduros ou clientes sofisticados, e que, quanto mais um fornecedor apoia e ensina os seus clientes, mais vulnerável se torna, ficando sujeito à competição dos preços e a maiores exigências por parte dos clientes.

De acordo com Kotler (2000), um produto é "algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo". Aqui podem estar incluídos serviços, bens físicos, ideias, propriedades, eventos, experiências, pessoas, lugares, organizações, informações. Kotler refere que por cada ampliação no produto ocorre um aumento nos custos, logo tal só fará sentido se o cliente a valorizar e pagar. Assim, para estes autores, o

modo como uma empresa define a sua estratégia de marketing, nomeadamente a sua política de produto, é uma forma de diferenciação poderosa da concorrência, nomeadamente em mercados industriais.

Para Dibb (2001), o consumidor adquire um produto para dele obter os seus benefícios e satisfação que entende que este lhe vai proporcionar, ou seja, o produto pode ser definido como tudo aquilo, favorável e desfavorável, que é recebido numa transação. Esta definição muito alargada pode incluir bens (algo de tangível), ideias (filosofias, conceitos, imagens), serviços (benefícios intangíveis) ou a combinação dos três. Dibb (2001) considera igualmente diferentes três níveis de produto, mas com um enfoque diferente:

- produto central, que traduz o benefício principal do produto;

- produto atual, que inclui um conjunto de fatores que são oferecidos no produto (como marca, design, qualidade, durabilidade, embalagem);

- produto aumentado, que se refere a aspetos de suporte do produto (como a entrega, serviço ao cliente, serviço pós-venda, garantia, crédito, instalação).

É igualmente importante fazer uma referência especial aos bens e serviços industriais, uma vez que a aquisição de um produto em mercados industriais não é vista como um fim último, mas como um meio para alcançar um fim. Desta forma, o cliente tem uma visão multi-dimensional do produto (Brierty, Eckles e Reeder, 1997), sendo que este é composto por:

- propriedades básicas, que são aquelas que tornam o produto genérico naquilo que ele realmente é, ou seja, representam a capacidade de desempenho das várias funções que podem beneficiar os clientes de diversas formas;

- propriedades de realce, que diferenciam o produto genérico dos seus concorrentes, sendo definidas por determinadas propriedades como a qualidade, performance, tamanho, peso;

- propriedades acrescidas, que geralmente atribuem benefícios intangíveis ao

produto que ultrapassam as suas capacidades de produto físico. Incluem serviços como garantias, assistência técnica, manutenção e serviços de reparação, formação, entregas no prazo.

As decisões de aquisição dos clientes industriais não se baseiam apenas nas propriedades básicas e de realce, mas atribuem grande importância às propriedades acrescidas. Assim, as empresas apostam na oferta de um produto aumentado.

2.1. A adaptação às necessidades do cliente

Atualmente as empresas apostam na satisfação do cliente, ganhando destaque as estratégias de adaptação às necessidades do cliente, seja através da customização do produto, da flexibilidade, da inovação e/ou do *outsourcing*.

No que respeita à customização do produto, Hedge et al. (2005) defendem que o sucesso da customização depende da sua capacidade de proporcionar baixos custos, em simultâneo com uma elevada qualidade de produto. Se surgirem erros na definição das necessidades do cliente podem ser gerados dois tipos de falhas (causadas essencialmente por dois fatores, o grau de customização e a complexidade do produto) :

- as falhas de correspondência ("mismatch failures"), são aquelas em que a customização não levou às performances desejadas pelo cliente. Podem ser reduzidas se se possibilitar ao cliente que ele faça escolhas, estabelecendo um limite máximo, acima do qual a customização é prejudicial;

- as falhas de fabrico ("manufacturing failures"), são aquelas em que o processo de fabrico não atinge a conformidade, ou seja, o processo de fabrico não é capaz de se adaptar às especificações do cliente. A complexidade técnica do produto reduz o limite da customização. A customização pode levar igualmente a erros de fabrico, se se ultrapassar um determinado limite de customização.

A constatação destes dois limites e as suas dimensões relativas originam implicações nos investimentos efetuados para aumentar a customização do produto. De um modo geral,

estes autores concluíram que o limite relativo às falhas de correspondência é menor do que o das falhas de fabrico, pelo que é mais importante realizar investimentos em tecnologias que apoiem o cliente na sua customização (como os configuradores), do que em tecnologias que possibilitem uma maior flexibilidade produtiva. Estas conclusões contrariam a teoria de que a capacidade produtiva instalada é o maior obstáculo no que concerne a atingir elevados níveis de customização.

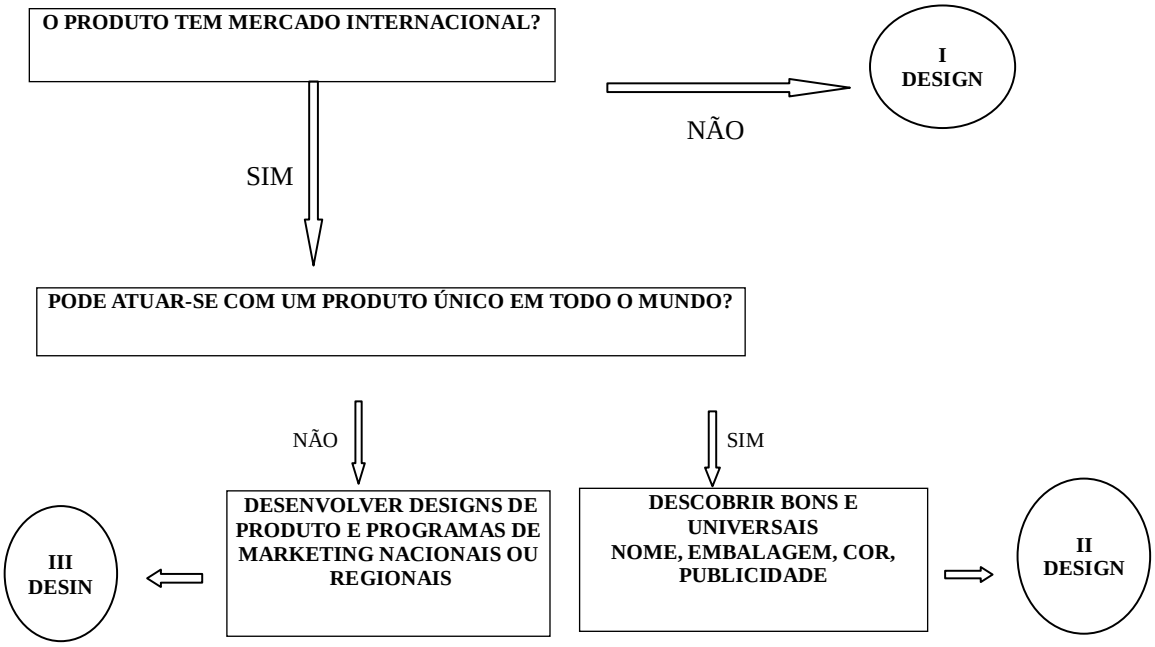
Num contexto de globalização de mercados, a questão da adaptação do produto ganha uma particular importância. Levitt (1983) preconizava a standardização da oferta a nível internacional, através de uma menor segmentação e menor adaptação às especificidades locais.

Já para Kotler (2000) esta questão deve ser analisada caso a caso, sendo que existem produtos que não necessitam de grandes adaptações para que possam ser passíveis de internacionalizar (como é o caso de equipamentos eletrónicos), enquanto que, por outro lado, há muitos outros que têm necessariamente de ser adaptados, sob pena de não terem sucesso (como é o caso, entre outros, dos refrigerantes). Assim, três alternativas se colocam às empresas que pretendem internacionalizar a sua oferta:

- definir o produto apenas para o mercado nacional;
- definir o produto e o marketing para o mercado global;
- definir antecipadamente adaptações do produto a nível nacional e regional.

Esta última hipótese é defendida por Kotler, referindo que a maior parte dos produtos exportados são alvo de adaptações. A sua argumentação é exemplificada com estudos que referem que 80% dos produtos exportados pelos EUA são alvo de pelo menos uma modificação, sendo que a média é de quatro ou cinco adaptações a nível dos elementos chave do marketing (preço, promoção de vendas, embalagem, etiquetagem, materiais, cor, denominação, performances, temas de publicidade, *media*, execução). Para Kotler, aqueles onze elementos de marketing devem ser analisados no planeamento das exportações. A decisão de adaptar ou não o produto deve seguir um processo de decisão como descrito abaixo :

Figura 2.2. – O processo de decisão internacional



Fonte: Kotler (1986, p. 14)

Kotler considera que existem três forças que levam a uma maior adaptação internacional, nomeadamente o fato dos clientes de diferentes mercados exigirem determinadas performances do produto, de terem diferentes recursos/comportamentos na compra e, por último, os ambientes dos diferentes mercados em termos de regulações governamentais, clima, concorrência.

2.2. Os serviços pós-venda, de assistência e manutenção técnica

Diversos autores realçam a importância dos serviços (pós-venda, manutenção e outros) na capacidade das empresas conseguirem incrementar o seu volume de vendas.

Na ordem de pensamento de Levitt (1980), Mathieu (2001) considera que as empresas se diferenciam e criam vantagens competitivas através da oferta de uma solução integrada (produto aumentado) para os problemas do cliente.

Kyj e Kyj (1994) salientam o papel relevante dos serviços na eliminação do fosso existente entre a diversidade (limitada) da oferta e as necessidades (potencialmente ilimitadas) do cliente, possibilitando a este último uma "variedade de produtos customizada". Realçam ainda que a importância de cada serviço varia de empresa para empresa e consoante o setor, dependendo das necessidades do potencial consumidor e da capacidade da empresa em fornecer esses serviços.

Frambach et al. (1997) consideram que, em meios industriais, esses serviços são um importante meio de criar relacionamentos sustentáveis com os clientes. Desta forma, oferecendo-lhe diferentes serviços durante o ciclo de vida do relacionamento, a empresa consegue satisfazer as necessidades do cliente. Para além disso, muitas vezes estes serviços têm margens superiores às do próprio produto, o que potencia o papel destes serviços no aumento da rentabilidade da empresa.

Kotler (2000) menciona que, quando um produto não pode ser facilmente diferenciado (seja pelo seu estilo, design, forma, características, desempenho, durabilidade, conformidade, confiabilidade ou facilidade de reparação), então acrescentar serviços é fundamental para a garantia da sua competitividade. No âmbito dos serviços industriais, Kotler classificou-os em serviços de manutenção e reparação e serviços de aconselhamento ao negócio

Quanto ao tipo de serviços possíveis estes podem abarcar uma grande diversidade de atividades, necessárias para atrair ou fidelizar clientes, e que vão muito para além dos serviços relativos à transação. Kotler refere que são os serviços que verdadeiramente diferenciam o produto na entrega, na instalação, na manutenção e assistência técnica, nas garantias, nos contratos de manutenção, na facilidade de efetuar o pedido à empresa, na formação do cliente, na orientação do cliente (serviços de consultadoria e sistemas de informação).

Segundo Mathieu (2001), os serviços distinguem-se entre os que apoiam o produto e os que apoiam a ação do cliente em relação ao produto. Os primeiros representam uma perspetiva mais tradicional da oferta destes serviços, enquanto que os segundos exigem uma visão mais inovadora.

Parafraseando Mathieu (2001, p. 40), " O principal objetivo dos serviços de suporte ao produto é garantir o seu bom funcionamento ou facilitar o acesso do cliente ao produto. Em oposição, oferecendo um serviço que apoia a ação do cliente, os fornecedores exploram como os serviços apoiam iniciativas específicas do cliente e a missão da organização do cliente ".

Assim, nos serviços mais inovadores, o fornecedor deve possuir um conhecimento aprofundado do funcionamento da organização do cliente, de forma a entender como os seus serviços podem apoiar as principais atividades do cliente. Isto naturalmente que implica um novo posicionamento dos fornecedores perante uma missão interminável, que vai muito para além do apoio ao funcionamento do produto, e que assenta no apoio ao cliente relativamente à maximização de todos os processos, ações e estratégias associadas ao produto.

Mathieu (2001) refere que, se querem garantir a sua competitividade, não é suficiente para as empresas limitarem-se a uma oferta genérica, uma vez que a estratégia para os serviços atingiu o estádio de maturidade. Este autor considera que os serviços relacionados com a compra de bens industriais desempenham um elemento fundamental da oferta. Assim, a sua proposta de gestão dos serviços assenta na criatividade no desenvolvimento dos serviços. Esta passa muito mais pela criação de serviços de apoio ao cliente do que pela mera adição de serviços ao produto. Mathieu entende que, para o desenvolvimento de um serviço de apoio ao cliente, são críticos os seguintes elementos: relacionamento próximo com o cliente, customização e pessoas.

Isto implica que o fornecedor reúna uma combinação de forças individuais e organizacionais, de forma a conseguir desenvolver uma interação favorável com o cliente. É assim fundamental a existência de pessoal formado, com competências técnicas e relacionais para a construção de relacionamentos duradouros.

Mathieu (2001) considera igualmente ser estratégico uma boa comunicação do pacote de serviços a oferecer, de forma a descrever adequadamente a proposta de valor em questão. Os fornecedores tendencialmente apostam num discurso tradicional e conceptual, que é percebido pelos clientes como não sendo claro e preciso e como excessivamente técnico. Em resumo, o fornecedor tem de se abstrair do "ambiente de fabrico" (em termos de

estratégia, organização e cultura) de forma a dar um salto qualitativo e implementar uma estratégia agressiva e inovadora no domínio dos serviços, isto é, servir o cliente e não o produto.

3. A marca

3.1. A marca em contexto industrial

A marca em contexto industrial ("business to business" - B2B) começa a ganhar particular importância a partir dos anos 90 do século passado. Para Kim et al. (1998) e Michell et al. (2001) a imensa literatura existente sobre marcas aborda, maioritariamente, mercados de consumo ("business to consumer" - B2C). Verifica-se a existência de dificuldades das empresas em aplicar estratégias de "*branding"* de sucesso de mercados de consumo para mercados industriais.

A partir dos anos 90 do século passado, começa-se a verificar a presença da "brand equity" (conotada com associações e comportamentos dos consumidores) em mercados industriais, sendo que a prática de preços "*premium"* é justificada pela adoção de marcas fortes. Webster e Keller (2004) são da opinião que as marcas fortes podem originar lealdade por parte do cliente e que algumas das marcas mais valiosas pertencem aos mercados B2B.

Da mesma forma, Van Riel et al. (2005) mencionam que a "*brand equity"* tem um papel fundamental no "*branding"* industrial.

Webster e Keller (2004) consideram que a gestão e o desenvolvimento e gestão de uma marca de sucesso, independentemente do mercado em que se esteja, deve basear-se numa estratégia de marketing bem delineada.

Genéricamente, e tendo em atenção a diversa literatura existente, os mercados industriais caraterizam-se por abordarem negócios entre empresas, nos quais está envolvido um número mais reduzido de clientes e em que muitas vezes as compras são de valores elevados (face a mercados B2C).

Uma vez que se está perante uma grande diversidade de bens e serviços industriais (componentes, matérias-primas, materiais processados, equipamento ligeiro e pesado, e serviços diversos, como os financeiros, de manutenção e reparação, logísticos, de consultadoria, …), as estratégias de marca devem ser delineadas e adaptadas ao produto/serviço em concreto.

Assim, segundo Webster e Keller (2004), as estratégias de marca para produtos como os equipamentos devem estar focadas no produto, nos seus atributos e performance, ou na reputação e experiência da empresa, enquanto que as relativas a matérias-primas, que se caraterizam hoje em dia por serem uma "*commodity*", devem assentar no preço. Para estes autores, a situação de compra determina o papel da marca em mercados industriais. A situação de compra envolve diversos participantes, nomeadamente os que desencadeiam o processo, os que usam o produto, os que compram, os que decidem, os que influenciam e os que controlam o fluxo de informação. Dado que o grande número de envolvidos aumenta a complexidade da situação, a marca pode revelar-se um instrumento crucial para se alcançar uma situação de consenso na compra.

Os autores enfatizam que são os indivíduos e não as organizações que realizam aquisições, sendo que estes mesmos indivíduos estão motivados para adquirir soluções (e não produtos) que resolvam o problema da empresa ou organização, bem como lhes permitem atingir os seus objetivos pessoais e individuais de recompensa e reconhecimento.

Uma vez estarem em causa relacionamentos e não transações, tanto Kuhn e Alpert (2004) como Webster e Keller (2004) referem que a marca industrial mais utilizada é o nome da empresa e que deve ser privilegiada a marca institucional, devendo esta ser construída sobre fatores intangíveis como a confiança, capacidade técnica e facilidade de fazer negócios.

Autores como Lynch e Chernatony (2004) defendem igualmente a importância dos elementos emocionais das marcas em mercados industriais, na medida em que as marcas precisam gerar credibilidade e confiança junto dos seus públicos-alvo. Considerando poder estar causa volumes significativos de aquisições, o que sujeita os compradores ao fator risco, a componente emocional da marca pode desempenhar uma função fundamental na redução da incerteza. Por outro lado, para estes mesmos autores, as

marcas baseadas em elementos meramente funcionais estão muito mais sujeitas à forte concorrência e são mais facilmente objeto de replicação.

Outro aspeto fulcral na gestão de marcas em contexto industrial é a conveniente comunicação dos valores da marca, devendo ser realizada interna e externamente. Em termos de comunicação externa as empresas podem optar por diferentes soluções, desde vendedores, presença e publicidade, internet, patrocínios, material promocional, "*direct marketing*".

Neste aspeto, tanto Lynch e Chernatony (2004) como Webster e Keller (2004) enfatizam a importância do vendedor, sendo que a atuação deste deve ser em função do tipo de cliente, de forma a fortalecer a confiança e solidificar compromisso de relacionamento biunívoco. A forma como os funcionários da empresa compreendem e estão comprometidos com os valores da marca é de extrema importância para o sucesso da comunicação externa da marca.

Já ao nível do "branding" interno, Bergstrom et al. (2002) realçam três elementos fundamentais :

- a eficácia e eficiência da comunicação a todos os funcionários;
- o conseguir convencer os funcionários do valor e da relevância da marca;
- a interligação de cada atuação da empresa à natureza da marca.

Por seu lado, Webster e Keller (2004) entendem que a comunicação interna da marca deve ser realizada essencialmente através de três canais : a cultura organizacional, os *media* internos e a formação da força de vendas.

Por sua vez, Borghini e Cova (2006) referem que a investigação existente em contexto industrial está muito focada na perspetiva da empresa e que deveria considerar a ótica do consumidor. Segundo estes autores, uma vez que o próprio conceito de lealdade não é central nas teorias de marketing em contexto industrial, então a lealdade à marca, que é uma das principais fontes de valor desta, não tem grande importância em contexto

industrial. Os investigadores preferem realçar questões como a estabilidade dos relacionamentos e o compromisso das empresas, do que na lealdade do consumidor.

Para Borghini e Cova (2006), o que efetivamente conta mais na ótica do consumidor é o conjunto de lealdades que este desenvolve com um determinado conjunto de pessoas (a lealdade consigo próprio e com o seu pessoal, a lealdade com o pessoal do fornecedor). No entanto, para estes autores as marcas são recursos utilizados pelo consumidor para conseguir obter lealdade de grupos, nomeadamente o dos seus funcionários.

3.2. A marca e a globalização

No artigo "The Globalization of Markets", que passou a ser uma referência nos processos de internacionalização de marcas das multinacionais, Levitt (1983) referia que as preferências e diferenças nacionais não tinham peso relativamente ao progresso e aos custos reduzidos associados com os produtos e marcas internacionais. Desta forma, a vantagem da globalização advinha das economias de escala associadas à produção a nível mundial.

Interessa, também, precisar três conceitos referidos por Wolfe (1991):

- marcas locais, podendo ser propriedade de uma empresa global, internacional ou local, são aquelas que apenas surgem num país ou numa determinada área geográfica;

- marcas internacionais, são aquelas que tornaram globais os elementos do seu marketing;

- marcas globais, são as que utilizam a mesma estratégia de marketing em todos os mercados alvo.

Segundo Porter (1986) e Bartlett e Ghoshal (2000), uma marca global única permite significativas economias no que respeita a custos de embalagem e comunicação. A redução destes custos contribuí para a melhoria da performance financeira das empresas e

para a descida de preços. Por outro lado, potencia o desenvolvimento de uma imagem de marca única e forte, o que é particularmente relevante em determinados segmentos de consumidores. Interessa salientar igualmente que, em estratégias de marca global, a introdução de novos produtos é muito mais rápida.

No entanto, apesar da sua facilidade de gestão e atratividade, Kapferer (2005) argumenta que o modelo da globalização total da marca pode não ser adotado sem quaisquer reservas. Isto porque, se a globalização é uma prioridade para determinados setores como o automóvel e serviços, existem também setores em que claramente a globalização das marcas não é aplicável. É cada vez mais habitual as empresas desenvolvam produtos para regiões específicas. De acordo com este autor, ainda que uma marca pareça global, uma análise mais fina pode revelar que o produto está longe de ser padronizado. Desta forma, Kapferer (2005) entende que podem ser mais apropriadas as referências a "globalização seletiva" e "marca *post-global*". Neste contexto, apresenta uma matriz de estratégias seguidas pelas empresa no cenário da globalização, que tem como referências o que considera ser os três pólos da marca (o conceito; o nome e os sinais; os produtos ou serviços):

- Tipo 1 : não adaptação;
- Tipo 2 : necessidade de diferentes estratégias de posicionamento;
- Tipo 3 : necessidade de importantes adaptações no produto;
- Tipo 4 : sob uma mesma marca estão diferentes produtos e diferentes posicionamentos, resultado das marcas serem partilhadas entre empresas;
- Tipo 5 : utilizado quando, devido a razões legais, a empresa não pode utilizar o mesmo nome em diferentes mercados;
- Tipo 6 : resultado de produtos similares serem vendidos sob marcas diferentes, com preços diferentes;
- Tipo 7 : adaptação (marcas específicas, com adaptações do produto ao local).

Como resultado da globalização, Schuiling e Kapferer (2004) mencionam que as empresas dedicaram os seus esforços ao desenvolvimento de marcas internacionais, eliminando muitas marcas locais de sucesso. De acordo com estes autores, as empresas perdem importantes oportunidades ao eliminarem marcas locais. Sugerem, assim, que as empresas optem por um portfólio que contenha marcas locais e internacionais. Entre as vantagens das marcas locais, estes autores destacam as seguintes :

- melhor resposta a necessidades locais;

- estratégia de preço mais flexível;

- possibilidade de resposta à concorrência local ou internacional, uma vez que não têm de seguir uma estratégia pré-definida regional ou globalmente;

- capacidade de formar um portfólio equilibrado de marcas da empresa, através da diversificação do risco inerente a um portfólio que contenha apenas marcas globais e/ou internacionais;

- capacidade de resposta a nichos de mercado, ou seja, a necessidades não cobertas pelas marcas internacionais;

- facilidade na entrada em novos mercados, uma vez exigir menor investimento.

Holt, Quelch e Taylor (2003) e Steenkamp, Batra e Alden (2003) confirmaram que o consumidor prefere marcas globais devido à sua qualidade percebida.

Na temática das marcas globais versus locais é muito relevante a pesquisa realizada no âmbito do país de origem, na medida em que este tem impacto na avaliação dos produtos efetuada pelos consumidores (Han e Terpstra, 1988; Hong e Wyer, 1989).

4. Recursos intangíveis

De acordo com a tipologia de Lombardo *et al.* (2007) os recursos intangíveis podem ser classificados em :

- recursos organizacionais, ou seja, as competências de direção para integrar os aspetos estratégicos da empresa, a capacidade de gestão, os sistemas de internacionalização, os sistemas de organização em vigor na empresa e as práticas organizacionais, sob a égide de um certo tipo de cultura organizacional, e que podem constituir a fonte da vantagem de propriedade;

- recursos humanos, que possuem a experiência, o *know how*, a formação, a informação, a aprendizagem, o conhecimento e as habilidades necessárias que determinam a necessidade de manter uma vantagem competitiva, envolvida numa ideologia de inovação e de melhoria sistemática;

- recursos relacionais, que incluem a imagem da empresa com os seus fornecedores (sejam de fatores produtivos ou financeiros), a sua reputação entre os clientes, a fiabilidade ou qualidade do serviço e a associação entre os seus produtos e a qualidade;

- recursos tecnológicos, que fazem referência ao tipo de tecnologia que a empresa utiliza, a disponibilidade de capital humano dotado de competências técnico-científicas, o grau de inovação nos processos e produtos e o nível de Investigação e Desenvolvimento (I&D) que a empresa exerce e que lhe potencia a obtenção de vantagens de propriedade.

4.1. Recursos Organizacionais

Este tipo de recursos pode ser classificado em :

- gestão de capital, que nas PMEs, segundo Smyrmios e Walker (2003), apresentam

um capital financeiro limitado. Estas empresas optam por um comportamento financeiro conservador, assente no financiamento interno (Hirigoyen, 1985) em detrimento de capitais alheios. Segundo Sirmon e Hitt (2003), esse mesmo capital torna-se importante em períodos económicos difíceis assim como na reestruturação da empresa, permitindo uma "rede de segurança financeira" para a mesma. As PMEs seguem uma política de capital financeiro paciente (Ward, 1995; Dreux, 1990). A finalidade desta política prende-se com a gestão sustentável do capital da empresa, bem como com a busca de estratégias criativas e inovadoras;

- cultura organizacional, verificando-se a existência de uma cultura de compromisso (Zahra *et al.*, 2008). Tal fato resulta em que as PMEs empreendam um esforço acrescentado não apenas à sua sobrevivência mas à sua prosperidade. Assim, constata-se um controlo menos formal nestas empresas. Além disso, estas empresas partilham valores inter-culturais, o que lhes permite transpor barreiras culturais mais eficazmente (Swinth e Vinton, 1993);

- modelo de governo, com caraterísticas muito específicas quanto à propriedade e gestão dos seus negócios, bem como quanto à sua orientação empresarial. No que respeita à propriedade e gestão, as PMEs normalmente apresentam falta de estruturas claras de poder e sobreposição de responsabilidades (Ginebra, 1997). Verifica-se um claro predomínio de um estilo de direção autocrático e paternalista. (Cauffman, 1996). Além disso, verifica-se a ausência de um conselho de administração ativo, assumindo este, de acordo com Huse (2007), um papel meramente formal. Predomina uma baixa diferenciação horizontal e formalização na estrutura hierárquica destas organizações, dado que as linhas de orientação não são claras e os controlos são normalmente informais. Por outro lado, como o poder de decisão tende a ser centralizado, tal pode contribuir para aumentar a eficácia e eficiência da empresa (Tagiuri e Davis, 1996), fruto de maior flexibilidade e rapidez na tomada de decisões (Poza *et al.*, 1997). Quanto à orientação empresarial, as PMEs costumam privilegiar uma visão a longo prazo (Porter, 1992), concentrando esforços no potencial de crescimento, em vez do aumento do volume de negócios a curto prazo.

4.2. Recursos Humanos

Nas PMEs verifica-se uma proximidade incomparável com outro tipo de organização, podendo originar repercussões que vão desde maiores níveis de lealdade, confiança e comunicação (Gallo, 1995, 2002), fruto de convicções, valores e uma visão partilhada (Denison *et al.*, 2004). Podem, no entanto, levar a discordâncias consequentes de divergências entre objetivos organizacionais e interesses pessoais. (Davis e Tagiuru, 1991) que podem influir no negócio (Tagiuri e Davis, 1996).

Nas PMEs de cariz familiar normalmente evidencia-se um sistema de seleção adversa de colaboradores que tende a desvalorizar a competência em favor do "direito de nascença", na medida em que trabalhar para a família surge como um direito que os familiares adquirem quando nascem, independentemente das competências que evidenciem (Dunn, 1995).

Desta forma, as PMEs de cariz familiar revelam normalmente um baixo nível de pessoal qualificado, optando por empregar familiares para lugares de gestão, ainda que percebendo as suas carências de qualificação ou de experiência de trabalho. (Gallo e Garcia Pont, 1996). Em consequência, surge uma estrutura de trabalho deficitária, na qual as dificuldades que os gestores profissionais e qualificados encontram no planeamento de carreiras, competindo diretamente com membros familiares, diminuem a sua atratividade (Poza, 2004; Schulze *et al.*, 2003).

Além disso, existindo um sistema de incentivos e promoções, este terá tendência a beneficiar familiares. (Lansberg, 1983). Em suma e face ao exposto, considera-se existir falta de competências de gestão nas PMEs de cariz familiar (Gallo e Garcia Pont, 1996).

Comparativamente aos colaboradores de grandes empresas, as evidências apontam para que os colaboradores das PMEs apresentem maiores níveis de produtividade. Este fato poderá ser entendido pela flexibilidade das práticas de trabalho que este tipo de empresas apresentam (Goffe e Scase, 1985), permitindo aos seus colaboradores a rápida tomada de decisões (Ward, 1997).

As PMEs de cariz familiar são vistas como sendo mais criativas (Pervin, 1997), mais

confiantes (Tagiuri e Davis, 1996) e mais eficazes na resposta ao ambiente competitivo (Dreux, 1990). Possuem em simultâneo mais experiência e conhecimento no negócio, comparativamente com empresas de cariz não familiar.

Para além do mais são mais eficazes e envolvem custos de recrutamento mais baixos. Remuneram melhor os seus colaboradores e transmitem mais proteção e sentimento de lealdade aos mesmos (Ward, 1988), dado o espírito de compromisso, a dedicação e o orgulho familiar vigentes nestas empresas (Poza, 1995).

4.3. Recursos Relacionais

No que respeita a este tipo de recursos, pode-se dividi-los em :

- relações relacionais intra-organizacionais, isto é, entre elementos da empresa. Aqui destaca-se a força do capital social que advém da unificação entre a gestão e propriedade da empresa (Salvato e Melin, 2008). Para Burt (1992), esta unificação revela-se um fator de sucesso significativo para a competitividade de uma empresa. De acordo com Chrisman *et al* (2005), também pode ser passível de criar sinergias sistémicas, potenciando a criação de vantagens competitivas para a empresa;

- relações relacionais inter-organizacionais, ou seja, entre a empresa e outras organizações. Aqui destaca-se a aposta numa política de qualidade e compromisso com clientes, fornecedores e outros detentores de capital. As PMEs têm como objetivo fundamental a satisfação do cliente e preocupação pela qualidade dos seus produtos e serviços (Davis, 1983), o que lhes atribuí uma imagem, reputação da marca e da empresa, distintivas. Para além disso, estas empresas prestam mais atenção ao desenvolvimento da marca/nome da empresa. (Ward, 1997). As PMEs de cariz familiar revelam uma tendência positiva para a formação de alianças com outras PMEs de cariz familiar (Ward, 1997), dada a partilha de valores familiares.

4.4. Recursos Tecnológicos

Nas PMEs verifica-se a possibilidade de existência de limitações tecnológicas, nomeadamente ao nível de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) de ponta. As caraterísticas internas das PMEs (escassez de capital, entre outras...) podem limitar as oportunidades para aceder a ativos intangíveis assentes no conhecimento, como as tecnologias, marcas competitivas e pessoal qualificado. Como os sistemas de informação são, normalmente, pouco desenvolvidos, as PMEs não possuem as competências necessárias e suficientes em termos de aplicação e manuseamento da tecnologia.

Por outro lado, para uma eficaz aplicação das novas tecnologias, o desenvolvimento de recursos humanos leva, por vezes, a problemas económicos graves e até à falência das próprias empresas. (Stahl, Nyhan, e D'Aloja, 1993).

Segundo Ward (1997), nas PMEs de cariz familiar é prestada maior atenção à investigação e desenvolvimento (I&D), devido ao envolvimento personalizado de membros familiares. Além disso, a limitação tecnológica a que estas empresas estão sujeitas, podem fornecer-lhes uma vantagem estratégica potencial pelo facto de os seus competidores não terem acesso a informações relevantes acerca das suas operações e/ou condição financeira. (Johnson G., 1989).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. Enquadramento

1.1. A indústria automóvel no contexto global

A indústria automóvel desempenha um papel fundamental nas diferentes economias nacionais, pois é uma verdadeira "indústria das indústrias", para onde confluem os mais variados setores industriais. Foi no seio da indústria automóvel que se refletiram grandes eras do desenvolvimento industrial, desde a origem da manufatura, passando pela produção em massa e pela "lean production" , e se desenvolveram e aplicaram práticas de gestão como a Gestão pela Qualidade Total.

Para compreender a indústria automóvel portuguesa é necessário compreender a sua inserção na economia mundial. A indústria automóvel portuguesa faz parte de uma indústria global que assenta numa complexa cadeia de valor, tanto do ponto de vista tecnológico quanto organizacional, funcionando como um sistema dinâmico que integra um conjunto de atividades. Inserida num mercado global, integra grandes tendências, nomeadamente :

- alianças, fusões e aquisições, originando fortes movimentos de concentração;
- standardização e uso de plataformas comuns;
- simplificação organizativa;
- aumento da complexidade do produto por via da "modularização";
- ao nível da engenharia, investigação e desenvolvimento do produto, verifica-se uma transferência de responsabilidades dos construtores para os subcontratados (fornecedores de componentes);

– diversificação das áreas de negócio.

Estas tendências encontram-se intimamente associadas à existência de uma concorrência agressiva entre marcas e ao crescente nível de exigência por parte do consumidor, implicando uma diferenciação estratégica dos construtores. Em termos muito gerais, a segmentação da procura possibilita distinguir entre :

– mercados emergentes, que se caracterizam por crescentes níveis de penetração de veículos;

– mercados de substituição, mais exigentes, nos quais a gama assume um papel fundamental.

Em ambos os mercados, o produto/conceito automóvel desenvolve-se com permanentes inovações, uma vez que necessita estar constantemente atento ao ambiente (nas suas vertentes consumo de energia, poluição, resíduos, eco-eficiência), à segurança de passageiros e de peões e às acessibilidades (gestão do tráfego).

Analisando a sua evolução, a indústria automóvel global revelou uma expansão assinalável nos últimos cinquenta anos, com um nível de produção que passou dos cerca de 10 milhões de veículos por ano em meados do século passado para os atuais cerca de 84 milhões (fonte : Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles", 2012).

Devido à perda de competitividade de pequenos construtores, dos mais de 50 construtores existentes há sessenta anos atrás, apenas restam cerca de dez com verdadeira abrangência global, fruto do encerramento da atividade ou assimilados por construtores de maiores dimensões.

Com uma aposta em novos mercados outrora fechados ao comércio internacional e ao investimento estrangeiro, acompanhada por uma redistribuição de responsabilidades ao longo da cadeia de valor, a indústria automóvel tem vindo a reestruturar-se e a reorganizar-se no espaço global.

A indústria automóvel traduz-se hoje em dia numa indústria de fornecimentos dominada no

topo da cadeia por mega fornecedores globais (p.ex. Leonisch, Yasaki, Bosch, Delphi) e subcontratados regionais ou locais, fruto da pressão existente para a obtenção de economias de escala, respondendo à pressão nos custos e à necessidade de assumir responsabilidades passadas pelos construtores.

1.2. A indústria automóvel em Portugal

O setor automóvel é fundamental para a economia portuguesa, uma vez que é dos setores que mais contribui para as áreas de investigação e I&D, inovando e desenvolvendo, novas tecnologias, processos e produtos.

Por seu lado, a indústria de componentes para automóvel nacional contribui com 9,9% para as exportações (fonte : AFIA, 2011) contrapondo com os 7,4% dos construtores (fonte : AFIA, 2011). Representa 1,2% do PIB (os construtores contribuem com 0,3%) (fonte : AFIA, 2011) e absorve cerca de 40.000 colaboradores, correspondendo a 6% do emprego na indústria transformadora (fonte : AFIA, 2011).

O investimento direto estrangeiro de construtores multinacionais no setor automóvel foi essencial para a criação das condições necessárias ao desenvolvimento do cluster automóvel em Portugal.

Segundo o Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica (GEPE), o cluster automóvel em Portugal é constituído pelas seguintes atividades :

- foco (a verde), composto pelo conjunto de atividades que originam o produto automóvel ou componentes diretamente relacionadas com o fabrico do mesmo (fundamentalmente integração e montagem automóvel);

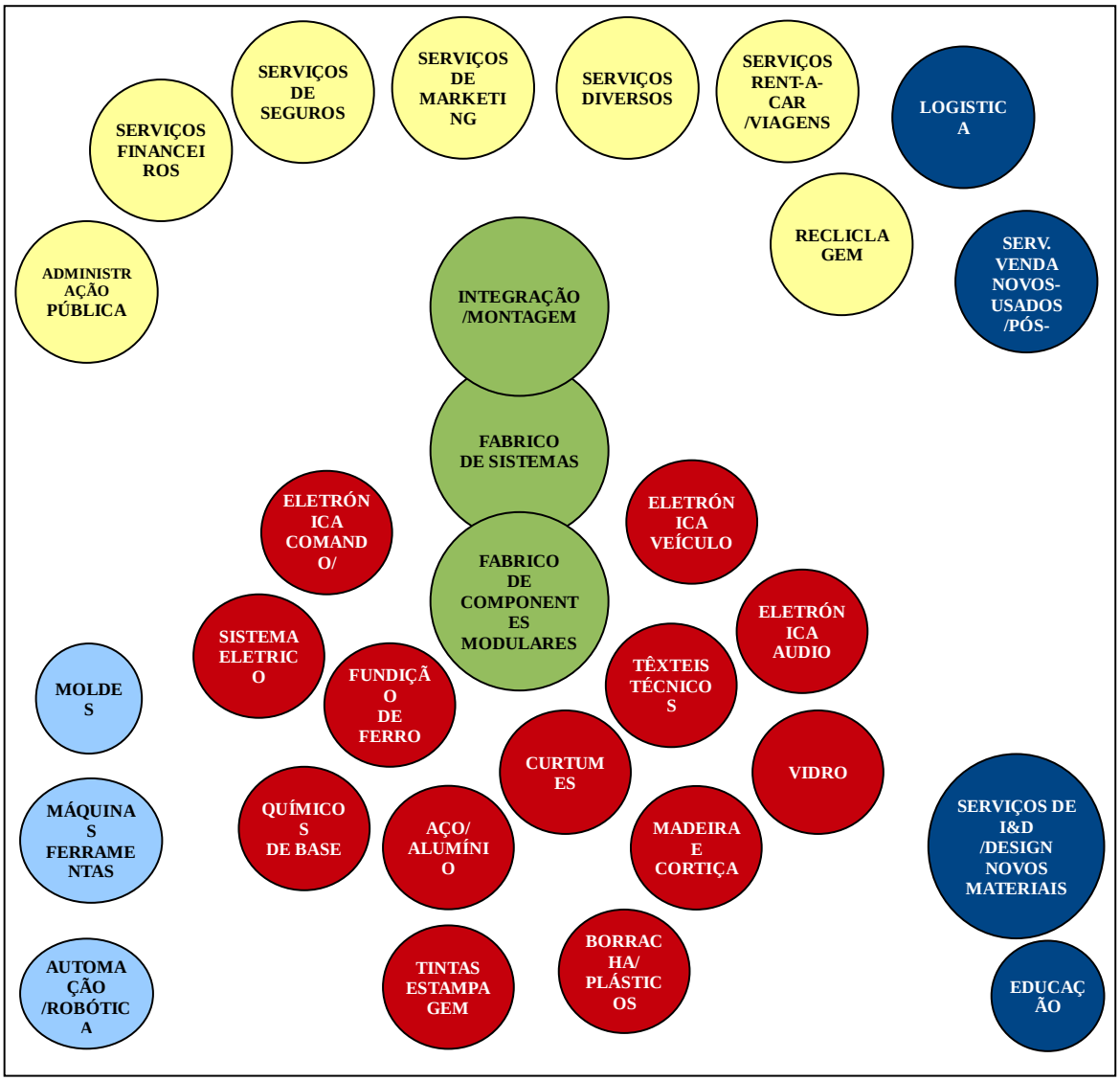
- input (a vermelho), relativo a atividades relacionadas com os produtos necessários à produção do automóvel (produtos incorporados no próprio automóvel);

- suporte (a azul), referente a atividades necessárias ao processo de produção do

automóvel, não incorporadas fisicamente no produto final, mas fundamentais à sua produção e distribuição (em particular equipamentos fundamentais utilizados na produção, a azul claro);

– complementar (a amarelo), constituído pelas atividades com o foco, não indispensáveis ao processo produtivo, embora possibilitem agilizá-lo e, nalguns casos, alcançar um maior domínio da cadeia a jusante do foco (visando, entre outros aspetos, proporcionar uma melhor mobilidade individual).

Figura 3.1. – As atividades do cluster automóvel em Portugal



Fonte : GEPE, documento PROINOV (não publicado)

Embora com realidades bem distintas, os construtores e fornecedores de componentes

localizados em Portugal revelam preocupação de melhoria tecnológica e organizacionais contínuas. Assim, podemos distinguir entre :

- empresas de capital estrangeiro, fortemente inovadoras mas dependentes das estratégias das casas-mãe, implicando uma importante transferência de competências para Portugal, embora limitada, até porque grande parte do desenvolvimento do produto não é efetuado no território para o qual se deslocam e localizam;

- fornecedores de componentes de capital nacional, existentes em número reduzido, mas de caraterísticas inovadoras. Importa, no entanto, referir que já existem empresas de origem nacional que, através de cadeias de fornecimento, conseguem absorver um conjunto de tecnologias avançadas e desenvolver produtos mais complexos, de que são exemplo os componentes modulares.

Representando a mais importante fonte de inovação e desenvolvimento tecnológico no seio da indústria, os fornecedores tendem a especializar as suas atividades em divisões de negócio associadas a sistemas e módulos do veículo. A sua base de competências e capacidades tenderá a crescer e a alargar na forma de redes flexíveis, geridas à escala global, com o envolvimento de fornecedores de pequena e média dimensão.

Continuará a priorizar-se a localização da produção em função de questões como a relação custo/qualificação e disponibilidade da mão de obra, como se pode constatar, por exemplo, com a transferência da produção de cablagens para o Norte de África.

Em simultâneo com a fase de redução do fluxo de fundos estruturais dirigidos a Portugal, o acesso a esses mesmos fundos pelos países que recentemente fizeram parte do alargamento da união europeia, tem sido uma desvantagem comparativa em termos de potenciar novas condições para o desenvolvimento da indústria em Portugal. Regra geral, a regulamentação das restrições aos apoios do Estado a setores sensíveis (como o automóvel) são entraves a este processo.

Apesar das vicissitudes supra referidas, a indústria de componentes para automóveis em

Portugal manifesta algumas forças competitivas, tais como :

- a competência técnica;
- a existência de multinacionais em território nacional;
- um historial exportador;
- custos relativamente baixos comparativamente com os países Europeus.

Convém, igualmente, referir que o setor de componentes automóveis enfrenta vários obstáculos, nomeadamente :

- a qualificação de recursos humanos adequados;
- a carência de recursos afetos em I&D;
- a dimensão empresarial reduzida;
- a ausência de uma nova cultura empresarial;
- a falta de flexibilidade da lei laboral.

Cientes destas limitações as empresas do setor de componentes têm revelado melhorias significativas nos últimos anos, o que se traduz num maior número de certificações dos fornecedores pelos vários construtores, bem como pela capacidade de adaptação das empresas aos seus sistemas produtivos.

Este setor tem procurado progredir na cadeia de fornecimento automóvel, sendo que, contrariamente ao que se verificava há alguns anos atrás, a maioria das empresas de componentes para automóveis é fornecedor de primeira linha, verificando-se a melhoria das suas condições técnicas e tecnológicas.

No entanto, esta progressão na cadeia de fornecimentos resulta implicitamente de alianças entre os fornecedores de primeira linha e as construtoras (OEM), com o estabelecimento de relações estreitas e contínuas, reduzindo o número de empresas multinacionais com acordos globais.

Consequentemente, os fornecedores de segunda e terceira linha acabam por ser geridos pelos fornecedores de primeira linha, que fornecem diretamente o cliente, numa ação conjunta de fornecer uma solução integrada, de acordo com as especificações das empresas montadoras.

Apesar das melhorias alcançadas estas empresas terão de defrontar as adversidades, fruto da concorrência, principalmente dos países de Leste, tentando acompanhar os seus clientes, que são maioritariamente estrangeiros, significando depender do seu comportamento e da sua performance, bem como, das suas especificidades muito próprias e da exigência de altos níveis de competitividade, empreendedorismo e inovação.

2. Seleção da metodologia de investigação

Num mundo em constante mutação, cabe aos investigadores encontrarem as razões que levam os decisores a tomar determinado tipo de decisões em detrimento de outras. Deste modo, a metodologia de investigação é o instrumento pelo qual a pesquisa do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objetivos definidos sejam alcançados. Pretende-se, portanto, fornecer o procedimento e o método científico que são utilizados no estudo.

A abordagem escolhida para este trabalho foi a abordagem qualitativa, através de um estudo exploratório, mais concretamente de um caso único sobre a deslocalização e internacionalização de determinada empresa metalomecânica da indústria dos fabricantes de máquinas e componentes para o setor automóvel, realizado longitudinalmente ao longo do tempo, entre os anos 2007 e 2012.

Esta opção justifica-se, segundo Yin (2005), pelo fato de ser a melhor alternativa quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos, quando se colocam questões do tipo “por que” e “como” e quando a atenção se encontra em situações

contemporâneas inseridas nalgum contexto da vida real.

Segundo Creswell (2009), a abordagem qualitativa surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à abordagem quantitativa. Estes últimos mostraram-se ineficazes perante o estudo e a análise da subjetividade inerente à atividade e ao comportamento das pessoas e das organizações. Este tipo de abordagem é indutiva e descritiva, uma vez que o investigador desenvolve conceitos, ideias e raciocínios a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar teorias, modelos ou verificar hipóteses, como acontece na abordagem quantitativa.

Assim, a abordagem qualitativa carateriza-se por :

- atribuir um maior enfoque ao processo de investigação e não apenas aos resultados;

- atribuir grande importância ao significado, uma vez que o investigador procura compreender os sujeitos da investigação a partir dos quadros de referência,

- utilizar procedimentos não experimentais, interpretativos, com valorização dos pressupostos relativistas, privilegiando assim a análise de caso ou de conteúdo;

- produzir dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação;

- desenvolver conceitos e compreender fenómenos a partir de padrões resultantes da recolha de dados, sendo, portanto, indutiva, contrariamente à abordagem quantitativa que recolhe dados para testar hipóteses;

- utilizar um plano de investigação flexível, uma vez que o investigador estuda sistemas dinâmicos;

- ter em conta a complexidade da realidade (é holística);

- o investigador exercer um papel determinante na recolha e seleção de dados,

uma vez que a qualidade dos mesmos depende muito do seu conhecimento, da sua sensibilidade e integridade;

A principal vantagem da abordagem qualitativa prende-se com a possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação graças ao recurso a técnicas como : entrevistas detalhadas, observação participante e análise de produtos escritos (relatórios, pesquisas).

Com a evolução das ciências sociais, o método de estudo de caso ganhou importância devido ao facto de se tentar alcançar respostas para a subjetividade que caracteriza o mundo social, utilizando a interpretação dos significados e as vivências dos atores.

O estudo de caso é, assim, uma estratégia de investigação que permite examinar um acontecimento contemporâneo em profundidade, analisando-o em todo o seu detalhe e com base em várias fontes de dados, que depois de analisadas se cruzam para se chegar a algumas conclusões.

Segundo Marshall e Rossman (1999) enquadram a generalidade dos estudos de investigação em quatro categorias :

- exploratórios, quando têm como objetivo realizar o reconhecimento de determinada realidade pouco estudada e colocar hipóteses de compreensão dessa mesma realidade;

- explanatórios, quando pretendem explicar o que origina o fenómeno em estudo e identificam causas que influenciam esse mesmo estudo;

- descritivos, quando descrevem de forma clara e rigorosa um determinado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento;

- preditivos, quando procuram antever os resultados de um fenómeno e tentam prever os acontecimentos e comportamento desse fenómeno.

O estudo de caso é uma investigação que se assume como particularista, ou seja, que se debruça especificamente sobre uma determinada situação, que se julga ser especial ou única, pelo menos em certos e determinados aspetos. Desse modo, pretende-se descobrir o que há nela de mais essencial e caraterístico e assim contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Para Yin (2009), o estudo de caso implica uma análise profunda e contextualizada de situações similares noutras organizações, onde a natureza e definição do problema é semelhante àquele com que nos defrontamos. Contudo, considerado como uma técnica de resolução de problemas, o estudo de caso não é frequentemente utilizado pelas organizações uma vez que esses estudos tratam de problemas similares ao que está a acontecer numa organização mas em contexto diferente (setor industrial, dimensão da empresa, etc.) , o que torna praticamente impossível a sua aplicação .

Também convém referir algumas limitações do método de estudo de caso. Desde logo, a impossibilidade de generalização para o universo das empresas. No entanto, segundo Yin (2009) o objetivo do investigador é desenvolver e aprofundar conhecimentos, generalizando de forma analítica e não realizando generalizações meramente estatísticas. Uma outra limitação deste método deriva da subjetividade que o investigador pode introduzir no respetivo estudo.

3. O estudo de caso

Convém desde logo referir que, por motivos de confidencialidade, não é referido o nome real da empresa objeto do estudo de caso, nem das pessoas que trabalham nessa mesma empresa e que deram o seu contributo para a realização do presente estudo.

Tendo em conta o tema da investigação, a opção pela empresa em questão prende-se com o fato desta ter vindo a encetar, desde a década passada, um processo de deslocalização e internacionalização da sua atividade. Deste modo, enquadra-se plenamente no âmbito do presente estudo.

Para além disso, acresce igualmente o facto de, desde Abril de 2007, e por motivos

profissionais, o investigador integrar na qualidade de observador participante, o respetivo processo de deslocalização e internacionalização. Assim, a conjugação destes dois fatores permite que se encontrem reunidas uma série de realidades potenciadoras da prossecução de um estudo de caso que alcance os objetivos propostos.

O presente estudo de caso combina o uso das seguintes técnicas :

- **recurso a dados primários**, com base num guião de entrevista (ver anexo II) realizada com o Administrador Executivo, o Diretor Comercial e a Diretora de Recursos Humanos. Estas três pessoas foram selecionadas devido ao papel de relevo que, em diversas fases, desempenharam no processo de deslocalização e internacionalização da empresa.

Desde logo o Administrador Executivo pela extensa carreira profissional desenvolvida no setor do fabrico de componentes para a indústria automóvel, para além do intenso envolvimento e profundo conhecimento entretanto adquirido ao longo dos anos, o que permitiu antecipar e preparar devidamente a empresa para os desafios que foram surgindo nas diversas fases de desenvolvimento do negócio da empresa.

O Diretor Comercial devido ao seu desempenho na prospeção de novos mercados, clientes e áreas de negócio, para além da sua relação de proximidade e envolvimento com os principais clientes, no sentido da empresa conseguir antecipar e responder às suas necessidades e, dessa forma, melhorar a relação de confiança existente e preparar o envolvimento em futuros novos projetos.

A Diretora de Recursos Humanos pelo importante papel desempenhado na preparação e coordenação de planos de formação adequados às diferentes equipas de trabalho, para além da elaboração e negociação de plano de incentivos e demais condições de trabalho que melhor defendessem os interesses da empresa e dos funcionários nas necessárias deslocações dos mesmos para as filiais da empresa.

- **recurso a dados secundários**, provenientes da imprensa e disponíveis no site da empresa na internet, para apresentação do histórico da empresa e sua evolução. As apresentações produzidas pelas Direções Financeira e Comercial

da empresa são, também, fontes de informação secundária privilegiadas;

- **recurso a observação participante do próprio investigador**. Desde Abril de 2007 que o investigador faz parte dos quadros da empresa, inicialmente com a incumbência de criar de raiz um departamento de internacionalização e participar "in loco" no processo de constituição e abertura das filiais localizadas na Roménia e Espanha.

Alcançado esse objetivo surge, de forma contínua e em simultâneo, a responsabilidade de funcionar como elemento de ligação entre a Administração e todos os departamentos da empresa, com a planificação e participação em reuniões de planeamento semanais e a realização de auditorias internas aos diversos departamentos e às filiais no exterior.

Para a obtenção de elementos informais de conhecimento existe, assim, um contato diário do investigador com a empresa, nomeadamente com acesso privilegiado às diferentes problemáticas inerentes ao processo de deslocalização e internacionalização.

- **recurso a triangulação dos dados** provenientes das técnicas supra mencionadas, no intuito de conferir umas fontes com as outras e assim testar a sua credibilidade (Sousa e Baptista, 2011).

Relativamente à entrevista estruturada, sintetiza-se de seguida o tipo de perguntas colocadas, qual o seu objetivo, data de realização, local e a duração necessária para a sua realização:

- data de realização das entrevistas: decorreram entre os meses de Dezembro de 2012 (entrevista com Administrador Executivo) e Janeiro de 2013 (entrevistas com Diretor Comercial e Diretora de Recursos Humanos);

- local de realização : instalações da empresa;

- duração das entrevistas : cerca de 50 minutos com o Administrador Executivo, aproximadamente 30 minutos com o Diretor Comercial e 20 minutos com a Diretora de Recursos Humanos;

Quadro 3.1. - tipo de perguntas e seu objetivo

Nº. da pergunta	Tipo de pergunta	Objetivo da pergunta
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Identificação pessoal e profissional	Caraterização e enquadramento pessoal e profissional
8, 9, 10, 11, 12, 16	Identificação do envolvimento no processo de deslocalização e internacionalização	Caraterização da estratégia de deslocalização / internacionalização da empresa
13, 14, 15	Identificação da evolução dos níveis de competitividade da empresa	Caraterização de fatores de competitividade atuais, numa ótica de gestão internacional
17	Identificação de perspetivas futuras	Caraterização de perspetivas futuras para a atividade da empresa

Fonte : elaboração própria

CAPÍTULO IV

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA

1. Breve perspetiva histórica e descrição da empresa "Beta"

A empresa foi fundada em 1997, resultante da aquisição da divisão de automatismos de reputada empresa nacional, conhecida em Portugal e no estrangeiro através do fabrico de máquinas de costura.

Segundo o fundador e atual principal responsável da empresa, a empresa apostou na sólida formação dos seus quadros, numa política de bons salários acompanhada de interessantes estratégias de utilização eficiente da mão de obra e na racionalização do espaço fabril, principalmente do ponto de vista do "layout" das secções.

Aproveitando a equipa existente, com o diretor de produção e o diretor comercial que mantiveram os seus postos mas tornaram-se igualmente sócios minoritários da nova empresa, e o seu "know-how" adquirido, foram desenvolvidas novas competências que, num quadro de implementação de novos métodos de gestão orientados para o cliente, incutiu a esta unidade um dinamismo renovado. Tal como referido por Gallo (2002) e Denison et al (2004), "Nas PME´S verifica-se uma proximidade incomparável com outro tipo de organização, podendo originar repercussões que vão desde maiores níveis de lealdade, confiança e comunicação, fruto de convicções, valores e uma visão partilhada."

Desde a sua fundação que a empresa se encontra sedeada e com instalações fabris localizadas em dois parques industriais no norte de Portugal. É uma pequena média empresa de cariz familiar , com faturação na ordem dos 10 milhões de euros (2012) e que emprega 60 funcionários.

A área de intervenção da empresa incide sobre processos de automatização industrial, contemplando a inovação, desenvolvimento, projeto e execução componentes e periféricos que, quando integrados nos processos produtivos dos clientes, complementam ou substituem mão de obra, aumentam os níveis de produção, a capacidade instalada, melhoram a qualidade e testam o produto final. Atualmente desenvolve igualmente componentes e software específico para as indústrias automóvel e aeronáutica.

Segundo o Diretor Comercial, a criação de soluções que aumentem os níveis de competitividade e sejam fatores críticos de sucesso para os seus clientes é uma prioridade da empresa, uma vez que o mercado é cada vez mais seletivo e competitivo. Desta forma, a excelência e a constante superação das expetativas é sempre o objetivo final.

A melhoria organizacional é uma meta diária e desta forma a certificação da empresa, com as normas ISO 9001 (2001 e 2008) - Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, ISO 14001 (2004) - Sistema de Gestão Ambiental e OHSAS 18001 (2007) - Sistema de Gestão da Segurança e de Saúde do Trabalho, foram passos que permitiram colocar em prática essa meta.

Sempre com a satisfação dos seus clientes como principal prioridade, a certificação é vista como uma forma de avaliar necessidades de atuação, de aumentar a produtividade, motivar os colaboradores, manter uma relação equilibrada com o meio ambiente e garantir a segurança e boas condições de trabalho dos colaboradores, sendo isso apenas possível com a colaboração de todos.

Um vetor estratégico da empresa passa pela aposta firme na inovação, na investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, com os quais pretende manter a fidelidade e confiança dos seus clientes. Esta aposta estratégica tem de ser uma constante para que se possa continuar a aproveitar o surgimento de novos projetos na área automóvel e novas oportunidades de diversificação para a indústria aeronáutica e ferroviária.

O seu sucesso tem, assim, como reflexo uma presença cada vez mais ampla no mercado global, dado o seu potencial e capacidade tecnológica já amplamente reconhecidos por clientes como a Sumitomo Electric, Yasaki, Airbus ou Eurocopter, entre outros.

2. O negócio da empresa

2.1. Produtos e serviços

A empresa apresenta-se como uma empresa de conceção de projetos, produção de automatismos, componentes e periféricos industriais, pelo que detém fortes competências na conceção e desenvolvimento de produto e software, sendo que a oferta da empresa é personalizada e adaptada à medida das necessidades do cliente. Desta forma, apresenta uma grande diversidade de produtos e serviços, conforme se pode verificar mais especificamente no site da empresa.

De entre o universo de soluções que os seus recursos e competências permitem, destacam – se :

- equipamentos de teste elétrico, aplicativos de software e outros componentes específicos para as indústrias automóvel e aeronáutica desenvolvidos à medida das necessidades do cliente;

- paralelamente e dado o "know-how" adquirido, as equipas que a empresa possui são altamente qualificadas e especializadas na transformação e/ou reformulação de "lay-out's" industriais. De acordo com Hedge et al. (2005), essas caraterísticas possibilitam "uma significativa redução de custos para os seus clientes", quer através de uma maior rentabilização de máquinas e equipamentos existentes, como também a sua reutilização;

- serviços de assistência e manutenção pós-venda, com a empresa a revelar uma capacidade de resposta num período máximo de 24 horas. Tal como referido por Mathieu (2001), "os serviços relacionados com a compra de bens industriais desempenham um papel fundamental da oferta, ….. pelo que a proposta de gestão de serviços assenta na criatividade e no desenvolvimento dos serviços."

Conforme referido por Levitt (1980) e Dibb (2001), a empresa possuí, assim, "a oferta de produto aumentado" e, de acordo com Brierty (1997), "com propriedades acrescidas". Isto traduz-se, segundo Kotker (2000), na capacidade que a empresa possui de conseguir "dar resposta às soluções específicas de cada solicitação de mercado", desenvolvendo em parceria com os clientes soluções à medida, num processo de costumização integral das soluções oferecidas.

2.2. Clientes e Mercados

A empresa tem como clientes alvo empresas das indústrias automóvel e aeronáutica que utilizem no seu processo produtivo automatismos, componentes e periféricos industriais, equipamentos e componentes de teste elétrico ou outros mais específicos, ou aplicativos de software que permitam a rentabilização de máquinas ou equipamentos existentes.

Pode-se destacar atualmente como principais setores clientes da empresa:

- Automóvel;
- Aeronáutico;
- Cablagens.

É de salientar, a nível destes clientes, empresas nacionais e internacionais de referência como Simoldes, Yasaki, Valeo, Leonisch, Sumitomo, Kromberg & Schubert, PSA Peugeot Citröen, Saint-Gobain, Nexans, Dayco, Delphi, Air Bus, Eurocopter, Faurecia, Molex. Todos os clientes da empresa são multinacionais pertencentes ao setor global da indústria automóvel, o que implica para a empresa fazer parte de uma lista restrita de fornecedores altamente qualificados e certificados internacionalmente.

Em termos de mercados geográficos, as vendas da empresa (2012) foram distribuídas da seguinte forma:

- Portugal – 2%
- Alemanha – 24%
- Espanha – 14%
- Reino Unido – 4%
- França – 15%
- Roménia – 10%
- Bulgária – 3%
- Rússia – 5%
- Marrocos – 15%
- Tunísia - 8%

O mercado nacional absorve apenas 2% das vendas da empresa, com o mercado comunitário a valer 70%, países do Magrebe com 23% e 5% das vendas para o mercado russo.

2.3. Tecnologias

Numa estratégia de diferenciação pela qualidade e inovação, a empresa considera fundamental a realização de investimentos constantes em novas tecnologias. Desde cedo a empresa se distinguiu pela necessidade de inovar, com a presença de um departamento técnico de investigação e desenvolvimento na sua estrutura. É este departamento que tem permitido ao longo dos últimos anos incrementar uma maior dinâmica e permitir a exploração e descoberta de soluções mais eficazes e de mais baixo custo.

A inovação contínua da tecnologia de produção tem como objetivo aumentar a competitividade dos utilizadores finais. Por seu lado, a investigação e desenvolvimento surge na sequência da adequação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes e como uma forma de alcançar os objetivos propostos. Neste sentido, e de acordo com Czinkota (2001) cujos trabalhos contribuíram para a origem do chamado "I-model", "nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagens competitivas antecipam as necessidades tanto no mercado externo como no mercado interno".

Entre as tecnologias mais utilizadas destacam-se as seguintes :

- **Maquinação –** execução de todo o tipo de maquinação CNC (comando numérico computorizado) através da utilização de, entre outras máquinas, tornos multi-funções de última geração. Esta máquina permite fazer peças com custo reduzido e elevada qualidade;

- **Gravação a laser** - a marcação e gravação a laser constitui atualmente, pela clareza da gravação e permanência, um método superior de marcação. A gravação a laser é ideal para quando uma peça a ser marcada é demasiado pequena ou apresenta uma forma complexa que dificulta o processo através de outros métodos de marcação.

Os materiais sobre os quais a gravação a laser pode incidir, incluem (entre outros) alumínio, alumínio anodizado, aço inoxidável, latão, metais revestidos, titânio, mármore , madeira, granito, acrílico, lacados;

- **corte a laser** - realização de serviços de corte a laser fornecidos por uma nova geração de conceituada máquina laser, que combina tecnologias inovadoras e alta potência laser com um novo conceito de design e operação otimizada;

- **desenvolvimento de software** – para utilização em testes elétricos de diversos equipamentos e componentes.

Desta forma, a empresa dá sempre resposta a requisitos específicos com soluções personalizadas onde simultaneamente privilegia a facilidade de utilização e a segurança do utilizador, para maior produtividade e qualidade acrescida.

3. O processo de deslocalização da empresa

3.1. Estratégia

A empresa possui valiosas competências a nível da conceção e desenvolvimento de produto, personalizando e adaptando a sua oferta à medida das necessidades de cada cliente. Fornecendo os gigantes mundiais do setor, num ambiente de forte concorrência, em que os modelos de negócio tradicionais não resultaram, a estratégia da empresa privilegia a inovação, a marca e o serviço ao cliente.

Paralelamente, o networking e as alianças estratégicas têm constituído igualmente um fator competitivo fundamental em todo o seu processo de deslocalização e internacionalização.

Tal como referem Ploetner e Ehret (2006), "... os parceiros nas alianças estratégicas internacionais cooperam com vista a atingirem objetivos que individualmente não seriam capazes de alcançar.". Também Mehta et al (2006) mencionam como objetivos das alianças estratégicas "a melhoria da performance dos parceiros envolvidos, consubstanciada no aumento de vendas, de lucros, de quota de mercado, bem como a satisfação intrínseca de cada um dos parceiros com o relacionamento alcançado".

Segundo o Administrador Executivo, o processo de deslocalização da empresa "... iniciou-se em 2003 com a abertura da primeira filial em Marrocos, em parceria com outra empresa do grupo.", quando os principais clientes multinacionais, que estavam presentes em Portugal, nomeadamente Lear Corporation, Yasaki, Valeo, Leonisch, começaram a deslocalizar as suas atividades para países do Magrebe (Marrocos, Tunísia) e do leste da Europa (Roménia, Bulgária, Eslováquia).

Como o volume de negócios existente com esses clientes representava nessa época cerca de 75% do total, a empresa teve necessidade de se adaptar rapidamente às novas condições do mercado dos fabricantes para a indústria automóvel, optando por deslocalizar parcialmente e de forma progressiva a sua produção, conforme referido pelo Diretor Comercial "... com a abertura da filial em Marrocos, no ano de 2003. De seguida, durante 2005, procedeu-se à abertura da filial na Tunísia e na Roménia.", com o objetivo de ficar geograficamente localizada perto desses principais clientes.

Entretanto, segundo o Administrador Executivo, as mais recentes apostas estratégicas são as seguintes :

- " … aquisição de uma empresa espanhola a operar no setor aeronáutico ", mais concretamente no fabrico de componentes e desenvolvimento de software, " o que abre as portas de um mercado extremamente exigente mas com grande potencial ".

Nesta sequência, “ estando já em fase final de abertura de mais duas filiais, uma no Brasil e outra no México, para melhor responder aos projetos que se encontram em carteira.”

- “ Acresce igualmente todo o potencial de crescimento perspetivado com a criação, no presente ano, de uma divisão interna especialmente vocacionada para o mercado da saúde, focando essencialmente de três vertentes de atuação :

- investigação e desenvolvimento em produtos inovadores de grande valor acrescentado;

- desenvolvimento de soluções personalizadas na área de projeto mecânico e automação industrial;

- trading de material hospitalar. “

Pode-se, assim, constatar que a empresa seguiu o modelo Uppsala de internacionalização, tal como mencionado por Johanson e Vahlne (2009) no modelo Uppsala, “ a penetração da empresa no mercado externo ocorre de forma sequencial. Isto é, no início não existe qualquer atividade regular de exportação. De seguida, a exportação realiza-se através de representantes independentes. Mais tarde, a exportação ocorre por meio de uma filial de vendas. Finalmente e eventualmente pode surgir uma filial de produção/fabricação. Este encadeamento de fases indicia um compromisso cada vez maior de recursos no mercado externo e permite igualmente alcançar diferentes experiências adquiridas no mercado, no que respeita às atividades correntes de negócios”.

3.2. Principais etapas

Conforme referiu o Administrador Executivo “,... no seu processo de deslocalização podem ser destacadas cronologicamente as seguintes etapas:

- 2003 – abertura de filial em Marrocos
- 2005 – abertura de filial na Roménia
- 2005 – abertura de filial na Tunísia
- 2007 – criação de departamento de internacionalização
- 2009 – abertura de filial em Espanha ”

Desde a sua criação e até 2003, a empresa tinha como prioridade o mercado português. Os mercados externos foram percecionados como uma forma de minimizar riscos da dependência de um número reduzido de clientes e de mercados até essa data, compensando as perdas do monopólio do mercado nacional e o acréscimo substancial da concorrência.

Assim, a partir de 2003 a empresa inicia o seu processo de deslocalização da produção de forma parcial e progressiva, através da abertura de uma série de quatro filiais. Nesse mesmo ano de 2003 surge estrategicamente localizada a filial de Marrocos. Esta filial surge tendo em conta que um dos principais clientes (Yasaki) se preparava para instalar uma unidade produtiva nesse país com data de início de laboração prevista para Janeiro de 2005, com o intuito de deslocalizar parte da sua produção.

Com a criação desta filial é dado o inicio da implementação no terreno da estratégia que entretanto veio sendo preparada, acautelando-se, assim, a crescente intensificação da concorrência que surgia com preços baixos mas com oferta de qualidade melhorada.

No seguimento da mesma estratégia de acompanhamento da evolução do mercado com o objetivo de estar geograficamente perto dos principais clientes, para uma rápida resposta às suas solicitações e aproveitar o acesso a mão de obra qualificada de baixo custo, surge, em Março de 2005, a abertura da filial na Roménia e, em Junho do mesmo ano, da filial na Tunísia.

Conforme referido por Johanson e Vahlne (2009), " o modelo não obriga a forma que o compromisso deve assumir, funcionando este de acordo com o desempenho da empresa na procura das expetativas pretendidas. Desta forma, o processo de internacionalização pode continuar desde que as perspetivas e a evolução da empresa sejam favoráveis. É natural que as atividades com maior distância psíquica sejam efetuadas à medida que a empresa se vai desenvolvendo, uma vez que a aprendizagem e a construção do compromisso levam tempo ".

Com o evoluir de todo este processo, tal como referido pelo Administrador Executivo " Em 2007 entendemos igualmente criar um departamento de internacionalização na empresa, com o objetivo de implementar um maior controlo e coordenação entre as filiais e a sede em Portugal. "

A abertura da filial espanhola em 2009 surge da aquisição de empresa espanhola, o que permitiu seguir uma estratégia de diversificação de produtos e mercados, conforme é referido pelo Administrador Executivo " No decorrer do ano de 2009, fruto de uma oportunidade de diversificação de mercado e aproveitamento de sinergias, adquirimos uma empresa espanhola com atividade no desenvolvimento de software para o setor automóvel e aeronáutico que se encontrava em dificuldades financeiras e constituímos outra filial em Espanha. "

Esta estratégia permite a busca de novos produtos ou oportunidades que tenham sinergias em termos de tecnologia e marketing com os processos / produtos atuais, ainda que esses processos / produtos venham a atender necessidades de clientes diferentes, como é o caso de clientes da indústria aeronáutica.

3.3. Dificuldades

No seu processo de deslocalização e internacionalização, a empresa teve e tem que superar obstáculos que se colocam à grande maioria das empresas portuguesas. De acordo com as opiniões expressas nas entrevistas pelo Administrador Executivo " Refiro dificuldades de ordem cultural / linguística, dificuldades de adaptação e cumprimento da ordem jurídica dos diferentes países nos quais nos instalamos, o reduzido apoio da banca comercial e do próprio estado para presenças internacionais em feiras, dificuldades em estabelecer parcerias locais e a fraca imagem de marca de Portugal no estrangeiro. Paralelamente, considero também que todo o processo poderia ser mais eficaz e eficiente se não se verificasse uma insuficiente massa crítica nacional no que se refere à concorrência, a inexistência de fornecedores de qualidade e a falta de recursos humanos qualificados. ", pelo Diretor Comercial " No que se refere à minha área de atuação em particular, posso mencionar que a primeira abordagem aos diferentes mercados é sempre difícil porque existe a necessidade de estudar bem o mercado e nos adaptarmos às culturas locais e ter muita atenção à legislação interna de cada país. Outra dificuldade que pude constatar tem a ver com a falta de apoio para promoção internacional, apesar de notar mais recentemente um acesso mais prático e mais incentivos no que respeita a programas de apoio nesse âmbito." e pela Diretora de Recursos Humanos "…. Ao nível da contratação verifiquei, principalmente na década passada, alguma dificuldade em encontrar pessoal com as qualificações adequadas e experiência necessária ao desempenho de funções nas áreas da produção, desenho técnico, investigação e desenvolvimento. A permanência do pessoal contratado sempre foi uma dificuldade acrescida porque neste setor de atividade a concorrência é muito acentuada derivada da constante evolução tecnológica existente, o que leva a uma constante procura por profissionais experientes e que possam acrescentar valor à atividade da empresa.".

Assim, e em consonância com as principais dificuldades referidas num estudo de caraterização global do processo de internacionalização de empresas portuguesas recentemente realizado (entre os meses de Julho e Agosto de 2012 conjuntamente realizado pela consultora Deloitte e pela AICEP, destacam-se as seguintes dificuldades :

- dificuldade no estabelecimento de parcerias no exterior;
- barreiras legais em território estrangeiro;
- dificuldades de ordem cultural e linguística;
- cooperação empresarial inexistente;
- insuficiente ligação entre empresas e universidades ou outros centros de conhecimento;
- escassez de pessoal devidamente qualificado e suficientemente experiente
- permanência do pessoal nos quadros devido à constante procura por parte de multinacionais do setor
- ausência da marca Portugal com grande notoriedade;
- inexistência de marcas portuguesas fortes na maior parte dos setores;
- localização periférica de Portugal;

- insuficiência de apoios estatais;

- reduzido apoio da banca;

Assim, de acordo com Lu e Beamish (2001) " … devido aos seus recursos limitados estas restrições tornam os custos de internacionalização mais difíceis de suportar para as PME's do que para as grandes empresas.". Desta forma, como principais entraves à deslocalização e consequente internacionalização da empresa, surgem a sua diminuta capacidade financeira face ao elevado esforço de investimento necessário em recursos humanos e materiais, como em maquinaria e em marketing internacional, necessários para operar progressivamente nos diversos mercados escolhidos para a deslocalização parcial da produção.

Para além destes, são igualmente mencionados a falta de apoios do Estado para presenças internacionais em feiras, justificada pela questionável reduzida dimensão do setor, conforme opinião expressa pelo Administrador Executivo anteriormente reproduzida.

Paralelamente, considera-se que a insuficiente massa crítica nacional no que se refere à concorrência (conforme opinião expressa pelo Administrador Executivo), a falta de clientes interessados em parcerias com fabricantes, a falta de recursos humanos qualificados (conforme opinião expressa pela Diretora de Recursos Humanos) e a inexistência de fornecedores de qualidade (que muitas vezes obriga a uma internalização de grande parte das atividades da empresa), são elementos que também dificultam o processo de deslocalização e consequente internacionalização.

Neste contexto, é de realçar como condições essenciais para uma empresa se deslocalizar e internacionalizar, o ser capaz de fornecer uma oferta de qualidade, inovadora e competitiva, associada a bons serviços pós-venda, nomeadamente assistência técnica.

Considera-se também essencial a sua capacidade financeira, a "*business intelligence"* empresarial no sentido de conhecer as especificidades dos mercados e uma estrutura de recursos humanos qualificados em todos os setores da empresa.

Por último, a cultura e forma de estar da empresa no mercado, com visão de longo prazo, com perseverança, com paciência e com um comportamento sério e responsável, são essenciais para ser bem sucedido no mercado internacional.

3.4. Implicações a diversos níveis na empresa

Salientam-se as seguintes implicações mais relevantes :

- **estratégia** – como no início da década passada a empresa tinha como principais clientes empresas multinacionais (Lear Corporation, Yasaki Saltano, Valeo, Leonisch, entre outras), que se encontravam instaladas em território nacional, o seu volume de negócios estava também quase na sua totalidade concentrado no mercado nacional.

  A estratégia da empresa sempre foi, desde a sua fundação, apostar claramente numa política de investigação, inovação, desenvolvimento e qualidade constantes para total satisfação dos seus clientes, alicerçada num quadro de pessoal extremamente qualificado e motivado, tal como mencionado pelo Administrador Executivo " Através de uma aposta constante na seleção, contratação e formação contínua dos melhores profissionais, …. , na implementação de uma política de remunerações que premeia o mérito, a produtividade e a mobilidade/flexibilidade dos nossos funcionários, na investigação e desenvolvimento de novos produtos, novas máquinas e novos processos em parceria com os nossos principais clientes, … ".

Com o conhecimento e a perceção por parte dos seus principais responsáveis de que os principais clientes multinacionais iriam deslocalizar as suas fábricas de Portugal para países do norte de África (Marrocos e Tunísia) e do leste da Europa (Roménia, Bulgária, Eslováquia), começou então a ser delineada uma estratégia no sentido da empresa se instalar com pequenas unidades produtivas estrategicamente localizadas próximo das novas fábricas dos seus clientes.

Desta forma é possível replicar o modelo de produção vigente em Portugal, mantendo os níveis qualidade exigidos e conseguindo manter ou baixar os custos de produção através de parcerias com fornecedores locais, tal como referido pelo Administrador Executivo " … e novos processos em parceria com os nossos principais clientes …... e respetivo estabelecimento de alianças estratégicas com empresas locais."

Fundamental é também conseguir prestar uma assistência técnica de qualidade e em tempo útil, cumprindo ou até mesmo superando os padrões de exigência de qualidade e baixos custos definidos pelos clientes, em conformidade com a opinião expressa pelo Administrador Executivo " Desta forma conseguimos manter e melhorar o nosso compromisso com as exigências de qualidade dos clientes e, consequentemente, a nossa permanência no grupo de fornecedores preferenciais. "

– **estrutura** – segundo o Administrador Executivo, a inclusão de um departamento de internacionalização na organização funcional da empresa (ver anexo I – Organigrama da empresa "Beta"), hierarquicamente dependente da Administração, foi, desde logo, uma decisão que foi tomada com vista a uma melhor coordenação e implementação do processo de deslocalização e internacionalização " … criar um departamento de internacionalização na empresa, com o objetivo de implementar um maior controlo e coordenação entre as filiais e a sede em Portugal. "

Tornou-se assim possível uma mais eficaz coordenação e controle entre os diferentes departamentos já existentes, no sentido de os adaptar à nova realidade : a exigência de lidarem diariamente e diretamente com as filiais exteriores.

Foi com base nas indicações da Administração que foi sendo executada "in loco" a abertura das filiais, desde os aspetos burocráticos e legais até à escolha e adaptação das instalações mais adequadas, bem como seleção de pessoal.

– **produção -** inicialmente concentrada totalmente nas instalações fabris em Portugal, a produção foi sendo parcial e progressivamente deslocalizada para as filiais, que entretanto foram entrando progressivamente em laboração, conforme opinião expressa pelo Administrador Executivo " Todas estas filiais permitiram deslocalizarmos, de forma faseada e parcial, a nossa produção e equipas de manutenção e assistência técnica para esses países, privilegiando sempre o fator qualidade e proximidade com o cliente, mantendo, no entanto, a nossa produção em Portugal.".

À medida que os clientes multinacionais se foram deslocalizando, inicialmente para Marrocos e Tunísia e posteriormente para a Roménia, Bulgária e Eslováquia, as respetivas filiais foram adaptando o nível da sua produção às encomendas solicitadas, sempre em coordenação com a sede em Portugal, que organiza igualmente a sua produção em função da capacidade de resposta de cada uma das filiais.

A adequação de prioridades em função do seu poder de diferenciação e da sua vantagem competitiva permite alcançar o equilíbrio entre os diferentes prazos de resposta, gerando assim ciclos de resultados e de valor.

Na opinião do Administrador Executivo é de realçar o progressivo estabelecimento, nos diferentes países onde foram criadas filiais, de parcerias com empresas locais ao nível da produção de alguns componentes que permitiram a obtenção de uma boa relação entre qualidade, custo e cumprimento dos prazos de entrega " …. , na seleção dos melhores fornecedores de matéria-prima (em termos de qualidade, preço e prazos de entrega) quer em Portugal quer no estrangeiro e respetivo estabelecimento de alianças estratégicas com empresas locais.".

Também foi possível o estabelecimento de contratos de fornecimento de materiais e componentes, que se baseiam na cedência de espaço industrial nas instalações fabris da empresa para funcionamento de máquina do cliente, ficando a empresa responsável pelo funcionamento, manutenção e fornecimento dos materiais e componentes contratados com o cliente, de acordo com as condições previamente estipuladas entre as partes.

– **recursos humanos** – na opinião da Diretora de Recursos Humanos " Parece-me fulcral a questão dos ativos humanos que trabalham na empresa. Julgo que é o que de mais valioso a empresa pode ter e é graças ao esforço conjunto de todos, desde a Administração até todos os funcionários e colaboradores, que tem sido possível crescermos e evoluirmos como tem sucedido. ", o processo de deslocalização da empresa implicou uma grande adaptação e disponibilidade por parte da Administração e do quadro de pessoal, transversalmente a todos os departamentos (internacionalização, financeiro, comercial & marketing, produção, informática, qualidade, investigação & desenvolvimento).

Para além disso, houve necessidade de proceder progressivamente ao recrutamento de pessoal adicional para laborar nas filiais, essencialmente pessoal da área da produção e administrativo.

Foi dada prioridade a pessoal de nacionalidade local, com qualificações profissionais adequadas para o desempenho de funções essencialmente operacionais, sendo sempre complementadas com formação interna na empresa durante uma fase inicial ministrada na sede em Portugal.

É importante estar sempre atento a oportunidades de contratação de pessoal altamente especializado de empresas concorrentes porque se integram com relativa facilidade na atividade da empresa devido ao conhecimento e experiência que têm do setor.

Por outro lado é igualmente necessário manter uma política de remunerações adequada às expectativas e ambições do quadro de pessoal, acompanhada por um constante plano de formação que capacite e oriente a força de trabalho no sentido da superação diária dos objetivos definidos.

As funções de liderança e controlo são habitualmente atribuídas a funcionários portugueses com alguns anos de casa e experiência acumulada em funções similares, que se deslocam ou permanecem na filiais sempre que é necessário.

3.5. Os desafios atuais e futuros

Em cerca de quinze anos, a empresa teve a capacidade de se afirmar como um dos maiores fornecedores nacionais e internacionais de soluções, tecnologias, equipamentos e componentes para a indústria automóvel e de se lançar na conquista de mercados externos, estando presente atualmente em diversas localizações como Marrocos, Tunísia, Roménia e Espanha.

Segundo o Diretor Comercial "... tem sido fundamental a proximidade e o envolvimento que temos com os nossos clientes, quer ao nível comercial quer ao nível do desenvolvimento de novos produtos e soluções. Desde logo nos permite antecipar e preparar atempadamente a nossa atividade em função das necessidades que nos são

transmitidas, orientando e priorizando os nossos recursos." , pelo que a empresa soube aproveitar a evolução tecnológica que marcou o setor na última década para se afirmar e conquistar notoriedade e credibilidade no mercado, através da adoção de uma estratégia de oferta de qualidade, com soluções inovadoras e à medida do cliente.

De acordo com o Administrador Executivo, são as seguintes as mais recentes apostas estratégicas :

- "... a aquisição de uma empresa espanhola no setor aeronáutico abre as portas de um mercado extremamente exigente mas com grande potencial, estando já em fase final a abertura de mais duas filiais, uma no Brasil e outra no México, para melhor responder aos projetos que se encontram em carteira.";

- "Acresce igualmente todo o potencial de crescimento perspetivado com a criação de divisão interna especialmente vocacionada para o mercado da saúde, focando essencialmente três vertentes de atuação : investigação e desenvolvimento em produtos inovadores de grande valor acrescentado; desenvolvimento de soluções personalizadas na área de projeto mecânico e automação industrial; trading de material hospitalar." ;

Neste sentido, o futuro apresenta-se risonho mas desafiador. As mais recentes apostas estratégicas permitem encarar o futuro com confiança mas também com responsabilidade acrescida.

CONCLUSÃO

Neste estudo foi analisado o processo de deslocalização de uma empresa de metalomecânica portuguesa, pertencente ao setor do fabrico de máquinas e componentes para a indústria automóvel. A deslocalização da produção das multinacionais estrangeiras instaladas em Portugal para outros países, condicionou a decisão dos gestores nacionais, que em muitos casos foi a de seguirem o percurso de internacionalização dos seus clientes. Para esclarecer os principais determinantes deste tipo particular de internacionalização foi usado o método do estudo de caso. Com esta abordagem procurou-se contribuir para o conhecimento do processo que envolve a tomada de decisão pelos gestores de empresas nacionais, que estiveram envolvidos em processos de deslocalização.

Os resultados do estudo de caso permitiram retirar as seguintes ilações:

- A criação/aquisição de filiais produtivas localizadas perto dos principais clientes multinacionais, através de investimento direto estrangeiro, foram benéficos em termos de produtividade, qualidade e competitividade para a empresa;

- A instalação das filiais produtivas junto dos clientes internacionais facilitou a implementação de normas de qualidade mais exigentes e de acordo com as especificações;

- O acesso da empresa nacional a mão de obra qualificada, a um custo comparativamente inferior ao praticado no mercado nacional;

- A aquisição de materiais com a qualidade exigida para o processo produtivo e a custos comparativamente inferiores ao praticado no mercado de origem;

- A obtenção de condições de estabelecimento e de investimento fiscalmente mais

favoráveis;

- A celebração de acordos com parceiros locais especializados, permitindo a obtenção de sinergias no fabrico de determinadas máquinas, materiais e componentes;

- O aproveitamento do fator localização geográfica para proporcionar condições técnicas de resposta em tempo útil, satisfazendo as solicitações dos principais clientes multinacionais (serviço de manutenção técnica e assistência pós-venda).

As implicações para os gestores nacionais que pretendam tomar a decisão de internacionalizar, são as seguintes:

- A estratégia deve privilegiar a inovação, a investigação e o desenvolvimento de máquinas e produtos inovadores num setor onde o ambiente é de forte concorrência;

- Assegurar a proximidade ao cliente de modo a que o processo de aprendizagem e o comprometimento de ambas as partes seja o mais profícuo possível, acautelando dessa forma a preparação atempada de projetos futuros;

- O serviço pós-venda de assistência e manutenção técnica revela-se de extrema importância num ambiente industrial muito competitivo que não é compatível com paragens de produção;

- O *networking* e as alianças estratégicas locais sugerem-se como um fator de divulgação, aprendizagem e acompanhamento das tendências do mercado, constituindo um fator competitivo crítico no processo de deslocalização e internacionalização;

- Ao nível interno da organização pode ser uma mais-valia a criação de um departamento/estrutura específico que acompanhe todo o processo de internacionalização, monitorizando, controlando e coordenando;

- Ao nível dos recursos humanos, revela-se de grande importância motivacional fatores como facultar uma formação técnica adequada e proporcionar incentivos remuneratórios compensadores;

- A valorização das parcerias que possam ser realizadas com as Universidades e Politécnicos, uma vez que são um fator potenciador da inovação, e de investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços;

- Finalmente, com importância estratégica crucial, referir a necessidade permanente de estar alerta para as oportunidades de mercado que surjam, quer em termos de diversificação de negócio aproveitando possíveis sinergias técnicas a nível produtivo e de prestação de serviços complementares, como também em relação à possível oportunidade de contratação de recursos humanos com competências técnicas e experiência no setor que acrescentem valor ao negócio.

Como limitações do estudo, desde logo se refere o fato do estudo de caso se ter limitado a uma única empresa, num universo mais alargado de possibilidades, limitação esta que também foi determinada pela existência de forte concorrência no setor e que levou à não disponibilidade de outras potenciais empresas suscetíveis de serem incluídas no estudo.

Por outro lado, o fato do investigador ter desenvolvido parte significativa da sua atividade profissional na empresa estudada, revelou-se facilitadora no acesso à informação, apesar da resistência interna inicial da empresa, que foi necessário ir ultrapassando com persistência.

Como possíveis sugestões para investigação futura e tendo em conta o atual cenário internacional de processos de ajustamento internos em que alguns países e empresas se

encontram, seria útil perceber como é que diferentes estratégias de internacionalização adotadas podem originar resultados distintos, verificando-se o desempenho futuro dessas empresas e avaliando de uma forma mais abrangente a evolução do cluster do setor automóvel em Portugal. Seria igualmente interessante estudar e avaliar a pertinência da existência de departamento de internacionalização na estrutura interna de empresas com intenções de internacionalizar ou mesmo empresas já envolvidas em processos de internacionalização, como forma de melhor monitorizar, controlar e coordenar todo o negócio dessas mesmas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1995), *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons, New York.

Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review,* 27 (2), pp. 27-42.

Agarwal, S. e Ramaswami, S. N. (1991), Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1992, pp. 1-27.

Bartlett, C.A. e Gloshal, S. (1991). Global Strategic Management : Impact on the New Frontiers of Strategy Research. *Strategic Management Journal*. 12. 5-16.

Bartlett, C.A, e Gloshal, S. (2000). T*ransnational Management*. 3rd edition, USA. McGraw-Hill International Editions.

Bergstrom, A. et al (2002), Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review,* 5 (2-3), pp. 133-142.

Birkinshaw, J. e Arvidssson N. (2004). Making sense of metanational : Does the firm really know what it knows ? Advances in International Management, 16, pp. 31-41.

Borghini, S. e Cova, B. (2006), "Living with Brands in Industrial Contexts", paper presented in the 22th Conference of IMP Group in Milan, Italy.

Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. 5th edition. Reino Unido. Pearson Education Limited.

Brierty, E., Eckles, R. and Reeder, R. (1997), *Business Marketing*, Third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Buckley, P. J. e Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise.* New York : Holmes e Meyer.

Burt, R. S. (1982), *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Casson, M. (1987), *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

Casson, M. and Buckley, P. J. (1988). The Concept of Cooperation. *Management International Review*, 28, pp. 19-38.

Cauffman, L. (1996), El Desafio de la Empresa Familiar: sus Relaciones, en Gallo, M. A. (ed), *La Empresa Familiar, 5*, IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. Barcelona, pp. 99-113.

Caves, R. E. (1971). Industrial Corporation.: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.

Cavusgil, S. T. (1980), On the internationalization process of firms. *European Research*, *8*, pp. 273–281.

Chrisman, J.; Chua, J. & Sharma, P. (2005), Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), pp. 555–575.

Czinkota, M., et al (1999). *International Business.* The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

Davis, P. (1983), Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47–56.

Davis, P. & Harveston, P. (2000), Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led family Businesses. *Family Business Review*, 13, pp. 107-120.

Denison, D.; Lief, C. y Ward, J. (2004), Culture in Family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review,* 17(1), pp. 61-70.

Dibb, S. et al (2001). *Marketing Concepts and Strategies.* 4th edition. Houghton Mifflin. Boston.

Dreux, D. R. (1990), Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, *3*(3), pp. 225–243.

Doz et al (2001). *From Global to Metanational*. USA. Harvard Business School Press.

Doz Y. e Pralad C.K. (1991). Managing DMNC's : A Search for a New Paradigm. *Strategic Management Journal*. 12. 145-164.

Dunning, J. (2002) Perspetives on international business research: a professional autobiography fifty years researching and teaching international business. *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 4, 2002

Eiriz, V. (2001) "Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas", *RAC*, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2001: 65-90.

Faulkner, D. (1992), Strategic Alliances: Cooperation for Competition, in Faulkner, D. and Johnson, G. (eds), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, London.

Freire, A. (1997). Estratégia. Lisboa : Editorial Verbo.

Frambach, R. et al (1997), "Proactive Product Service Strategies – An Application in the European Health Market", *Industrial Marketing Management*, 26, pp.341-352.

Gallo, M. A. and Garcia Pont, C. (1996), Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-59.

Gallestegui, M. et al (2005), *El fenómeno de la deslocalización : propuesta de aciones para minimizar sus efectos*. Gipuskoa. Camara de Gipuzkoa.

Ghauri, P; Gronhaug, K. e Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies: a practical guide*. Hertfordshire. Prentice Hall International.

Ginebra, J. (1997), *Las Empresas Familiares*: su dirección y su continuidad. Méjico: Panorama.

Görzig, B. e Stephen, A. (2002). *Outsourcing and Firm-level Performance*. DIW-Diskussionspapiere. No. 309. http://hdl.handle.net/10419/18045

Goffee, R. & Scase, R. (1985), Proprietorial control in family firms: Some functions of _quasi-organic‘ management systems. *Journal of Management Studies*, *22*(1), pp. 53-68.

Govindarajan, V. e Gupta A. (2000). Analysis of the Emerging Global Arena. *European Management Journal*, 18. (3). 274-284.

Govindarajan, V. e Gupta A. (2001). *The Quest for Global Dominance.* USA. Jossey Bass.

Han, C. M. and Terpstra, V. (1988), “Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products”, *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp. 235-255

Hedge, V. G., Kekre, S., Rajiv, S. and Tadikamalla, P. R. (2005), “ Customization : Impact on Product and Process Performance”, *Production and Operations Management*,14 (4), pp. 388-399.

Holt, Douglas, Quelch, J. and Taylor, E. (2003), *Managing the Transnational Brand: How Global Perceptions Drive Value*, Working Paper, Harvard Business Review

Hong, S. T. and Wyer, R. S. (1989), “Effects of Country-of- Origin and Product-Attribute Information Processing Perspetives”, *Journal of Consumer Research*, 16 (2), pp.175-187

Hirigoyen, G. (1985), Rentabilité et solvabilité. *Direction et Gestion*, n. 3.

Huse, M. (2007), *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge: University Press.

Jain, S. C. (1987), *Perspetives of International Strategic Alliances – Advances in International Marketing*, JAI Press, New York.

Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.

Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.

Johnson, S. C. (1990), Why we‘ll never go public. *Family Business*, 1(4), pp. 16–21.

Jolly, D. (2002), *“*Alliance Strategy: Linking Motives With Benefits”, *European Business*

Forum, 9, Spring,. pp. 47-50

Lansberg, I. S. (1983), Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 39-46.

Le Maire, J. P. (1997). *Estratégias de internacionalização. Desenvolvimento internacional da empresa*. Lisboa : Instituto Piaget, Coleção Economia e Política.

Levitt, T. (1983). The globalisation of markets. *Harvard Business Review*. May-June, pp. 92-102.

Lombardo, C. F., Martos, C. V. y Jiménez, R. M. (2007), Fatores a Tener en Cuenta en la Expansión Internacional de la Empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *13*(2), pp. 75-96.

Lynch, J. e Chernatony, L. (2004), "The Power of Emotions: Brand Communication in Business to Business Markets", *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 403-419

Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001), The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 565-586.

Magriço, V. (2003), *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*, Celta Editora, Oeiras.

Marshall, C and Rossman, G. (2006), *Designing Qualitative Research*, 4th Edition, Sage Publications Inc., USA.

Mathieu, V. (2001), Product Services: From a Service Supporting the product to a Service Supporting the Client, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), pp. 39-58

Melin, L. (1997). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*. 13. *72-93*.

Mehta, R. et al (2006), *Strategic* Alliances in International distribution Channels, *Journal of Business Research*, 59, pp. 1094-1104.

Michell, P., King, J. e Reast, J. (2001), "Brand Values Related to Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, 30 (3), pp. 415-425.

Mudambi, S. (2002), "Branding Importance in Business to Business Markets. Three Buyer Clusters", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 525-533.

Murray, E. A. and Mahon, J. F. (1993), "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", *Long Range Planning*, 26 (4), pp. 102-111.

Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox*. New York. William Morrow & Co.

Niederhofler, M. (1991), The Evolution of Strategic Alliances : Opportunities for managerial influence, *Journal of Business Venturing*, 6 (4 - July), pp. 237-257.

Peng, M. W. (2001), The Resource-based View and International Business. *Journal of*

Management, Vol. 27, No. 6, pp. 803-829.

Ploetner, O. and Ehret, M. (2006), "From Relationships to Partnerships – New Forms of Cooperation Between Buyer and Seller", *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 4-9

Porter, M. E. (1986), "The Strategic Role of International Marketing", *Journal of Consumer Marketing*, 3, pp. 17-21.

Poza, E. (1995), *A la Sombra del Roble: la Empresa Privada Familiar y su Continuidad.*

PROINOV (2002). Estudo e dinamização de clusters – Metodologia de trabalho.

Kapferer, J. N. (2005), "The Post-Global Brand", *Brand Management*, 12 (5), pp. 319-324.

Kim, J. et al (1998), "Examining the Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Business to Business Marketing*, 5 (3), pp. 65-89.

Kinetz, E. (2003). Who wins and who loses as jobs moves overseas?. *New York Times*. 8Nov03.

Kyj, L. S. and Kyj, M. J. (1994), "Customer Service: Product Differentiation in International Markets", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (4), pp. 41-49.

Knight, A.G. e Cavusgil, S.T. (2004), Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*. 35. 124-141.

Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milénio*, 10ª Ed., Prentice Hall, São Paulo.

Kotler, P. e Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12th edition. Upper Saddlle River. Prentice-Hall.

Kuhn, K. e Alpert, F. (2004), Applying Keller´s Brand Equity Model in a B2B Context: Limitations and Empirical Test, *Proceedings of the ANZMAC Conference*, Dec, Wellington, New Zealand.

Ricardo, D. (2001), *Principles of Political Economy and Taxation*. 3rd edition. Ontario. Batoche Books .

Root, F. R. (1988), Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements, in Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), *Co-operative Strategies in International Business: Join-ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York, pp. 69-80.

Salvato, C.; Melin, L. (2008), Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital. *Family Business Review*, 11(3), pp. 259-276.

Schuiling, I. and Kapferer, J. N. (2004), "Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers", *Journal of International Marketing*, Vol. 12 (4), pp. 97-112.

Schulze, W. S. *et al.* (2001), Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2), pp. 99–116.

Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), pp. 339–358.

Smith, A. (1976), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Chicago.* University of Chicago Press.

Smyrnios, K. X. & Walker, R. H. (2003), *Australian family and private business survey*. Melbourne: RMIT University.

Sousa, M. J. e Baptista C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha*. Lisboa. Pactor.

Steenkamp, J.E. M., Batra, R., Alden, D. L. (2003), How Perceived Globalness Creates Brand Value, *Journal of International Business Studies*, 34 (1), pp. 53-65

Stahl, T.; Nyhan, B. and D'Aloja, P. (1993), *The Learning Organization: A Vision for Human Resource Development*, Brussels: Eurotecnet Technical Assistance Office on behalf of the CEC.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. USA. Thousand Oaks C.A.: Sage Publications.

Swinth, R. & Vinton, K. (1993), Do Family-Owned Businesses have a Strategic Advantage in International Joint Ventures*? Family Business Review*, 4, pp. 19-30.

Tagiuri, R, & Davis, J. A. (1996), Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review, 9*(2), pp. 199-208.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa.

Terpstra, V. (1987), The Evolution of International Marketing, *International Marketing Review*, 4, pp. 47-59.

UNCATD (2004) World Investment Report. The shift towards services, UNO, New York and Geneva.

Van Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, C. e Streukens, S. (2005), "Marketing Antecedents of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Specialty Chemicals", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 841-847.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life-

cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.

Viana, C. e Hortinha, J. (1997). *Marketing international*. Lisboa : Edições Sílabo.

Ward, J. L. (1998), Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, 10, p.p. 323-337.

Webster, F. E., e Keller, K. L. (2004), "A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 388-402.

Williamson, O. (1985). *The Economic institutions of Capitalism*. Free Press, New York.

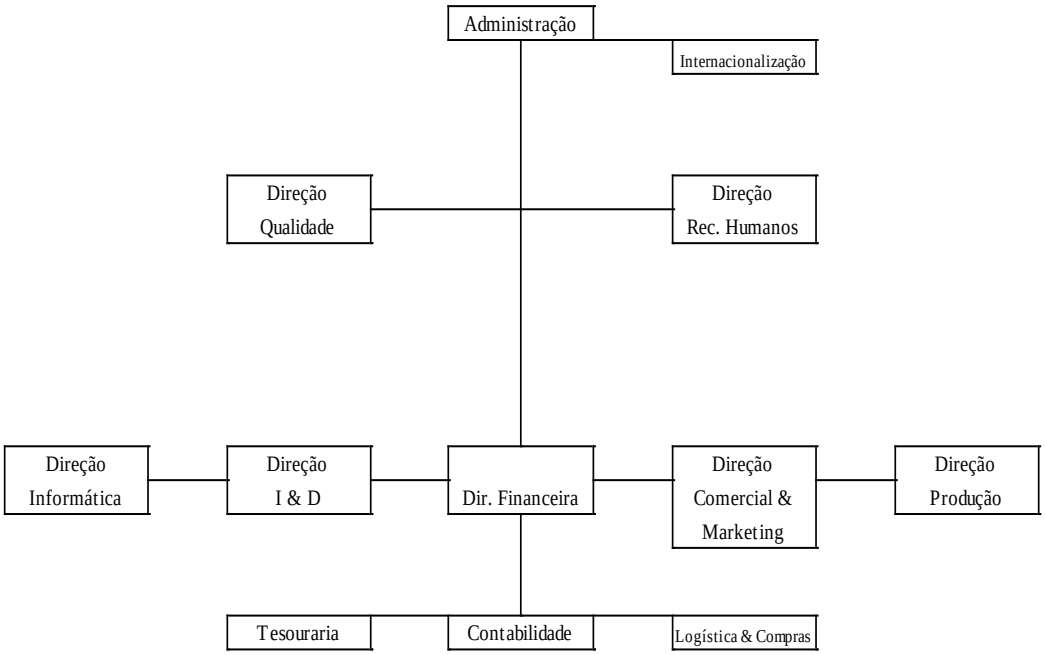
Wolfe, A. (1991), The Single European Market: National of Euro-Brands, *International Journal of Advertising*, 10 (1), pp. 49-58

Yin, R. (2009). *Case study research: design and* methods. 4th edition. Londres, Sage Publications.

Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S. (1995), *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Zahra, S. A. *et al.* (2008), Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 1035-1054.

ANEXO I – Organigrama da empresa "Beta"



Anexo I I – Guião de Entrevista Estruturada

1. Nome : _____

2. Sexo: ○ Masculino ○ Feminino

3. Idade? ____ Anos

4. Qual o seu estado civil? ○ Solteiro ○ Casado/União de facto
○ Divorciado/ Separado ○ Viúvo

5. Há quantos anos trabalha na empresa? ____ Anos

6. Que funções desempenha na empresa?

_____

7. Formação académica quando entrou para a empresa?
○ Primária
○ Secundário
○ Médio/Superior
○ Outra: _____

8. Melhorou a sua formação depois de estar na empresa?

_____

9. Como e quando percebeu que o processo de deslocalização da empresa seria inevitável ?

_____

10. Como e quando planeou o processo de deslocalização da empresa ?

_____

11. Como e quando é que começou a ser executado o processo de deslocalização ?

_____

12. Quais as principais dificuldades que surgiram na concretização do processo de deslocalização ?

_____

13. Como é que a empresa conseguiu manter ou melhorar os seus níveis de competitividade, apesar do processo em causa ?

_____

14. Como conseguiu a empresa responder às exigências do seus clientes em termos de qualidade e tempo de resposta do serviço de manutenção técnica pós-venda ?

_____

15. A empresa teve necessidade de efetuar algum tipo de investimento para a concretização do processo de deslocalização ? Qual ?

_____

16. Em que medida o processo de deslocalização potenciou a empresa na sua internacionalização ?

_____

17. Quais as perspetivas para futuro da empresa ?

_____

Obrigado!

Anexo I I I – Resposta à entrevista estruturada (Administrador Executivo)

Observação : por motivos de confidencialidade não são mencionadas as respostas às primeiras quatro questões.

1. Nome : _____

2. Sexo: ○ Masculino ○ Feminino

3. Idade: _____

4. Qual o seu estado civil? ○ Solteiro ○ Casado/União de facto ○ Divorciado/ Separado ○ Viúvo

5. Há quantos anos trabalha na empresa?

Há 15 Anos, desde 1997, ano da sua constituição.

6. Que funções desempenha na empresa?

Desempenho funções de administrador executivo.

7. Formação académica quando entrou para a empresa?

○ Ensino Básico ○ Ensino Secundário ○ Ensino Médio/Superior

○ **Outra:** Ensino técnico-profissional

8. Aumentou a sua formação depois de estar na empresa?

Como também participo na qualidade de formando no plano de formação que todos os anos é ministrado aos funcionários, tenho melhorado significativamente o meu nível de línguas (francês e inglês), o que é muito importante nos contatos internacionais que mantenho com alguma regularidade devido às funções que desempenho.

9. Como e quando percebeu que o processo de deslocalização da empresa seria inevitável ?

Pelo envolvimento e conhecimento que fui tendo ao longo da minha carreira profissional no setor dos fabricantes para a indústria automóvel, pude aperceber-me no inicio da década passada que as multinacionais do setor estavam atentas à evolução das economias

de determinados países em desenvolvimento, nomeadamente países do norte de África e do leste da Europa. Interessava-lhes conseguirem condições de desenvolvimento da atividade económica mais favoráveis e esses países iam ao encontro dessas expectativas, com mão de obra qualificada mas com custos unitários inferiores, para além de condições fiscais de investimento favoráveis.

10. Como e quando planeou o processo de deslocalização da empresa ?

Desde logo que percebi essa tendência, no inicio da década passada, que tive necessidade de também iniciar esse planeamento através de diversos contactos e visitas pessoais aos países e localidades para os quais estava previsto possíveis deslocalizações das grandes multinacionais do setor, com o objetivo de efetuar um estudo profundo sobre as condições para o desenvolvimento da atividade económica nesses mercados. Para além disso fui acompanhando as necessidades que os nossos clientes multinacionais nos iam transmitindo, de forma a estarmos em condições de os satisfazer integralmente naquilo que eram as suas expectativas.

11. Como e quando é que começou a ser executado o processo de deslocalização ?

O processo iniciou-se em 2003 com a abertura da primeira filial em Marrocos, em parceria com outra empresa do grupo. Progressivamente abrimos mais duas filiais no ano de 2005, na Tunísia e na Roménia.

Em 2007 entendemos igualmente criar um departamento de internacionalização na empresa, com o objetivo de implementar um maior controlo e coordenação entre as filiais e a sede em Portugal. Todas estas filiais permitiram deslocalizarmos, de forma faseada e parcial, a nossa produção e equipas de manutenção e assistência técnica para esses países, privilegiando sempre o fator qualidade e proximidade com o cliente, mantendo, no entanto, a nossa produção em Portugal.

No decorrer do ano de 2009, fruto de uma oportunidade de diversificação de mercado e aproveitamento de sinergias, adquirimos uma empresa espanhola com atividade no desenvolvimento de software para o setor automóvel e aeronáutico que se encontrava em dificuldades financeiras e constituímos outra filial em Espanha.

Fruto desta última aquisição foi-nos possível entrar para o setor dos fabricantes da

indústria aeronáutica, nomeadamente ao nível de desenvolvimento de componentes e software específico e encontramo-nos atualmente em fase final de constituição de mais duas filiais, uma no Brasil e outra no México.

12. Quais as principais dificuldades que surgiram na concretização do processo de deslocalização ?

Refiro dificuldades de ordem cultural / linguística, dificuldades de adaptação e cumprimento da ordem jurídica dos diferentes países nos quais nos instalamos, o reduzido apoio da banca comercial e do próprio estado para presenças internacionais em feiras, dificuldades em estabelecer parcerias locais e a fraca imagem de marca de Portugal no estrangeiro.

Paralelamente, considero também que todo o processo poderia ser mais eficaz e eficiente se não se verificasse uma insuficiente massa crítica nacional no que se refere à concorrência, a inexistência de fornecedores de qualidade e a falta de recursos humanos qualificados.

13. Como é que a empresa conseguiu manter ou melhorar os seus níveis de competitividade, apesar do processo em causa ?

Através de uma aposta constante na seleção, contratação e formação contínua dos melhores profissionais, no prévio e atempado estudo dos mercados alvo do processo de deslocalização, na implementação de uma política de remunerações que premeia o mérito, a produtividade e a mobilidade/flexibilidade dos nossos funcionários, na investigação e desenvolvimento de novos produtos, novas máquinas e novos processos em parceria com os nossos principais clientes, na aposta num serviço de qualidade total com preços extremamente competitivos, na seleção dos melhores fornecedores de matéria-prima (em termos de qualidade, preço e prazos de entrega) quer em Portugal quer no estrangeiro e respetivo estabelecimento de alianças estratégicas com empresas locais.

14. Como conseguiu a empresa responder às exigências do seus clientes em termos de qualidade e tempo de resposta do serviço de manutenção técnica pós-venda ?

Com adequada e permanente formação das nossas equipas de manutenção técnica e através do estabelecimento de uma adequada política de remunerações que premeie o

mérito, a produtividade e a mobilidade/flexibilidade. Desta forma conseguimos manter e melhorar o nosso compromisso com as exigências de qualidade dos clientes e, consequentemente, a nossa permanência no grupo de fornecedores preferenciais. No fundo também na sequência de tudo o que referi na resposta à pergunta anterior.

15. A empresa teve necessidade de efetuar algum tipo de investimento para a concretização do processo de deslocalização ? Qual ?

O principal investimento foi no nosso quadro de pessoal, nomeadamente na contratação de quadros técnicos especializados com experiência no setor e numa contínua e adequada formação de todo o pessoal. Para além disso, foi igualmente necessário um forte investimento financeiro aplicado diretamente na aquisição de novas máquinas e ferramentas, na logística que todo o processo implica e, também, na projeção da imagem de marca da empresa no mercado internacional.

16. Em que medida o processo de deslocalização potenciou a empresa na sua internacionalização ?

No fundo foi a necessidade de encetarmos uma deslocalização progressiva e parcial da nossa produção para acompanharmos a deslocalização da quase totalidade dos nossos clientes multinacionais que nos levou a, em 2009, aproveitarmos uma oportunidade de mercado para iniciarmos também um processo de internacionalização da nossa atividade. Toda esta evolução teve como consequência marcante a crescente credibilização e projeção da marca da empresa nos mercados onde atuamos.

17. Quais as perspetivas para futuro da empresa ?

Como já referi anteriormente a aquisição de uma empresa espanhola a operar no setor aeronáutico abre as portas de um mercado extremamente exigente mas com grande potencial, estando já em fase final de abertura de mais duas filiais, uma no Brasil e outra no México, para melhor responder aos projetos que se encontram em carteira.

Acresce igualmente todo o potencial de crescimento perspetivado com a criação, no presente ano, de uma divisão interna especialmente vocacionada para o mercado da saúde, focando essencialmente três vertentes de atuação : investigação e desenvolvimento de produtos inovadores de grande valor acrescentado; desenvolvimento de soluções personalizadas na área de projeto mecânico e automação

industrial; trading de material hospitalar. Desta forma, o futuro apresenta-se risonho mas desafiador. As mais recentes apostas estratégicas permitem encarar o futuro com confiança mas também com responsabilidade acrescida.

Anexo I V – Resposta a entrevista estruturada (Diretor Comercial)

Observação : por motivos de confidencialidade não são mencionadas as respostas às primeiras quatro questões

1. Nome : _____

2. Sexo: ○ Masculino ○ Feminino

3. Idade? ____ Anos

4. Qual o seu estado civil? ○ Solteiro ○ Casado/União de facto ○ Divorciado/ Separado ○ Viúvo

5. Há quantos anos trabalha na empresa? Cerca de 10 anos (desde 2003).

6. Que funções desempenha na empresa?

Desempenho funções de diretor comercial.

7. Formação académica quando entrou para a empresa?

○ Ensino Primário ○ **Ensino Secundário** ○ Ensino Médio/Superior

○ Outra: _____

8. Melhorou a sua formação depois de estar a trabalhar na empresa?

Sim melhorei, principalmente desde que a empresa começou a implementar planos de formação anuais para os seus funcionários.

9. Como e quando percebeu que o processo de deslocalização da empresa seria inevitável ?

Dada a natureza das funções que desempenho e do envolvimento necessário, conjuntamente com as informações privilegiadas oriundas da Administração, cedo concluí (logo após ter sido contratado) que esse seria o caminho a seguir para se acompanhar as tendências ditadas pelas grandes multinacionais que operam no setor.

10. Como e quando planeou o processo de deslocalização da empresa ?

O processo já tinha começado a ser planeado quando comecei a trabalhar na empresa uma vez que a constituição da nossa primeira filial, localizada em Marrocos, já estava em fase de conclusão. Entrei portanto para um comboio que já tinha começado a percorrer o seu caminho, o que foi extremamente aliciante.

11. Como e quando é que começou a ser executado o processo de deslocalização ?

Como referi, o processo já havia começado a ser planeado anteriormente à minha entrada na empresa, com a abertura da filial em Marrocos, no ano de 2003. De seguida, durante 2005, procedeu-se à abertura da filial na Tunísia e na Roménia. Com a evolução do processo, a Administração entendeu ser útil e necessário a inclusão de um departamento de internacionalização na estrutura orgânica da empresa, o que sucedeu no ano de 2007. Entretanto, durante o ano de 2009 foi encetado um processo de negociação com uma empresa espanhola de desenvolvimento de software para o setor automóvel e que culminou com a abertura de mais uma filial, desta feita em Espanha. Atualmente a empresa encontra-se em fase final de constituição de mais duas filiais, no Brasil e no México, respetivamente.

12. Quais as principais dificuldades que surgiram na concretização do processo de deslocalização ?

No que se refere à minha área de atuação em particular, posso mencionar que a primeira abordagem aos diferentes mercados é sempre difícil porque existe a necessidade de estudar bem o mercado e nos adaptarmos às culturas locais e ter muita atenção à legislação interna de cada país. Outra dificuldade que pude constatar tem a ver com a falta de apoio para promoção internacional, apesar de notar mais recentemente um acesso mais prático e mais incentivos no que respeita a programas de apoio nesse âmbito.

13. Como é que a empresa conseguiu manter ou melhorar os seus níveis de competitividade, apesar do processo em causa ?

Na minha perspetiva tem sido fundamental a proximidade e o envolvimento que temos com os nossos clientes, quer ao nível comercial quer ao nível de desenvolvimento de novos produtos e soluções.

Desde logo nos permite antecipar e preparar atempadamente a nossa atividade em função das necessidades que nos são transmitidas, orientando e priorizando os nossos recursos.

14. Como conseguiu a empresa responder às exigências do seus clientes em termos de qualidade e tempo de resposta do serviço de manutenção técnica pós-venda ?

Estamos a tirar partido de nos termos instalado geograficamente perto dos nossos clientes, seguindo o seu movimento de deslocalização, o que nos permite responder em tempo útil em termos de assistência e manutenção técnica pós venda. Obviamente que tudo isto só é possível com a enorme disponibilidade de todos quantos trabalham para a empresa, com um grande espírito de sacrifício e entreajuda dos trabalhadores, mas também com a formação que a empresa tem facultado à sua força de trabalho, transmitindo-lhes as ferramentas adequadas.

Não poderia deixar de referir o importante papel que a Administração tem desempenhado em todo este processo, com uma visão de longo prazo e apostando totalmente na equipa de trabalho e no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

15. A empresa teve necessidade de efetuar algum tipo de investimento para a concretização do processo de deslocalização ? Qual ?

Houve necessidade de investir na projeção internacional da nossa marca, para além da aquisição de novos equipamentos informáticos e maquinaria para a produção. Foi igualmente fundamental apostar na contratação de pessoal técnico especializado e com experiência no setor para que a adaptação a todo o processo tivesse sido o mais rápida possível.

16. Em que medida o processo de deslocalização potenciou a empresa na sua internacionalização ?

A necessidade de acompanharmos os nossos clientes nos seus processos de deslocalização criou uma oportunidade para podermos encetar a internacionalização da empresa e culminou com o aproveitamento de sinergias na diversificação da atividade da empresa, nomeadamente para o setor aeronáutico e, mais recentemente, com a aposta no desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras para o setor profissional da saúde.

17. Quais as perspetivas para futuro da empresa ?

Na sequência do que referi anteriormente, parece-me que se perspetivam proximamente grandes desafios que irão exigir entrega total e superação a todos os níveis de todos quantos estamos envolvidos neste projeto. Contudo estou confiante que, com o aproveitamento das mais recentes janelas de oportunidade, seremos capazes de dar continuidade ao bom trabalho que temos vindo a desempenhar e alcançaremos com sucesso os objetivos a que nos propusemos.

Anexo V – Resposta a entrevista estruturada (Diretor Recursos Humanos)

Observação : por motivos de confidencialidade não são mencionadas as respostas às primeiras quatro questões

1. Nome : _____

2. Sexo: ○ Masculino ○ Feminino

3. Idade? ____ Anos

4. Qual o seu estado civil? ○ Solteiro ○ Casado/União de facto
○ Divorciado/ Separado ○ Viúvo

5. Há quantos anos trabalha na empresa? Desde Janeiro de 2005, portanto há 8 anos.

6. Que funções desempenha na empresa?

Atualmente desempenho funções de diretora de recursos humanos.

7. Formação académica quando entrou para a empresa?

○ Primária

○ Secundário

○ Médio/**Superior**

○ Outra: _____

8. Melhorou a sua formação depois de estar a trabalhar na empresa?

Quando entrei para a empresa ainda estava a frequentar a faculdade e só um ano mais tarde é que terminei o curso de licenciatura. Entretanto tenho igualmente participado nas ações de formação que a empresa organiza periodicamente, o que me tem sido bastante útil e capacitado para o desempenho das minhas funções.

9. **Como e quando percebeu que o processo de deslocalização da empresa seria inevitável ?**

Em 2005 já a empresa tinha iniciado o processo. Pelo que me foram transmitindo percebi que seria um caminho necessário e sem retorno para o desenvolvimento e consolidação da atividade da empresa.

10. **Como e quando planeou o processo de deslocalização da empresa ?**

Desde logo me inseri no processo de deslocalização que já havia sido iniciado e fui, no seguimento das indicações da Administração, ajudando a implementar as práticas mais adequadas ao acompanhamento e desenvolvimento desse mesmo processo.

11. **Como e quando é que começou a ser executado o processo de deslocalização ?**

Pelo que me transmitiram quando entrei para a empresa, o processo de deslocalização começou com a abertura da primeira filial no ano de 2003, em Marrocos.

12. **Quais as principais dificuldades que surgiram na concretização do processo de deslocalização ?**

As principais dificuldades que eu senti foram ao nível da contratação e permanência de pessoal na empresa. Ao nível da contratação verifiquei, principalmente na década passada, alguma dificuldade em encontrar pessoal com as qualificações adequadas e experiência necessária ao desempenho de funções nas áreas da produção, desenho técnico, investigação e desenvolvimento. A permanência do pessoal contratado sempre foi uma dificuldade acrescida porque neste setor de atividade a concorrência é muito acentuada derivada da constante evolução tecnológica existente, o que leva a uma constante procura por profissionais experientes e que possam acrescentar valor à atividade da empresa.

13. **Como é que a empresa conseguiu manter ou melhorar os seus níveis de competitividade, apesar do processo em causa ?**

Parece-me fulcral a questão dos ativos humanos que trabalham na empresa. Julgo que é o que de mais valioso a empresa pode ter e é graças ao esforço conjunto de todos, desde a Administração até todos os funcionários e colaboradores, que tem sido possível crescermos e evoluirmos como tem sucedido.

14. Como conseguiu a empresa responder às exigências do seus clientes em termos de qualidade e tempo de resposta do serviço de manutenção técnica pós-venda ?

A minha resposta vai no mesmo sentido da resposta à pergunta anterior. Foi desde logo fundamental a visão demonstrada pela Administração ao tomar a decisão inicial de acompanhar os principais clientes no seu processo de deslocalização e, também, a capacidade que teve em transmitir a todos de forma clara a importância e necessidade de concretizar com sucesso esse objetivo. Funcionou como uma motivação extra que levou a que a grande maioria de todos quantos aqui trabalham se disponibilizassem física e mentalmente para tal desígnio.

15. A empresa teve necessidade de efetuar algum tipo de investimento para a concretização do processo de deslocalização ? Qual ?

Como já referi, houve uma aposta muito forte nos recursos humanos contratados e nos que já faziam parte dos quadros, quer ao nível da sua formação contínua, quer ao nível da implementação de medidas potenciadoras e recompensadoras do mérito, da produtividade e da flexibilidade demonstradas.

16. Em que medida o processo de deslocalização potenciou a empresa na sua internacionalização ?

Penso que o processo de deslocalização levou a que acelarassemos também a internacionalização da empresa. Parece-me que, quando entrei para a empresa, a Administração já estava plenamente consciente de que seria inevitável a opção pela internacionalização para que tivessemos a possibilidade de continuarmos a evoluir em parceria com os nossos principais clientes.

17. Quais as perspetivas para futuro da empresa ?

Apesar de não ser a minha área de atuação, pelo que me foi dado a entender em termos estratégicos estamos a aproveitar o know how tecnológico adquirido no setor automóvel para o aplicarmos no setor da aeronáutica (componentes e cablagens para aviões e outros aparelhos) e no setor profissional da saúde (produtos e soluções inovadoras), o que me parece que pode continuar a potenciar o crescimento e a evolução das atividades da empresa.