



Instituto Superior de Gestão

Estratégia de Internacionalização

Uma análise na ótica de Cooperação Empresarial

Fernando Daniel Quinanga

Dissertação de Mestrado para Obtenção
do Grau de Mestre em Estratégia de
Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Co-Orientador: Mestre Carlos Paz

Lisboa

2018



Instituto Superior de Gestão

Estratégia de Internacionalização

Uma análise na ótica de Cooperação Empresarial

Fernando Daniel Quinanga

Dissertação de Mestrado para Obtenção
do Grau de Mestre em Estratégia de
Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Co-Orientador: Mestre Carlos Paz

Lisboa

2018

Resumo

Num mundo globalizado, a internacionalização das organizações é mais que uma realidade, é uma necessidade que possibilita a permanência nos mercados. Existem várias maneiras de internacionalizar, sendo que a instauração de mecanismos de cooperação aliados as parcerias estratégicas são muito usuais. Constituindo uma das áreas que fez aumentar as probabilidades de crescimento, e surge com o desenvolvimento da exportação (voltada para a comercialização no exterior).

Somamos a isso, os acordos de licença que consistem na autorização para utilização da patente. Quando tal ocorre, é frequente ser facultado a autorização para produção, distribuição e comercialização. Mas este processo pode caracterizar-se pela formação de um novo concorrente (dado que já conhece a receita e tem condições de produzir mais e melhor).

Todavia, para a nossa estrutura importa desenvolver o conceito de cooperação ligado ao *franchising*. Assenta na ideia do franqueado contrai uma autorização para exploração da marca, dos planos de negócio, das campanhas de marketing, e tudo que se liga ao rede modo que, ocorre a venda dos produtos. A principal distinção decorre da implantação de um sistema de gestão operacional focado nas ideologias da empresa. É neste sentido, que optamos por apresentar o exemplo do Grupo empresarial *Benetton*.

A *Benetton* é uma das marcas de roupa mais conhecidas no mundo, sendo conhecida pela inovação, não só na moda e na produção das suas coleções, mas também na sua organização e gestão estratégica. Desde o final dos anos 60 que desenvolve o processo de *franchising* a nível internacional.

O seu percurso classifica-se por um vasto número de organizações sediadas em diferentes países. Denominando-se assim, de agentes licenciados que apostaram na expansão da marca (esta presente em 120 países e com uma rede comercial de mais de 6500 lojas).

Palavras-Chave: Internacionalização; Parcerias; Cooperação Empresarial; *Franchising*; Grupo *Benetton*.

Abstract

In a globalized world, the internationalization of organizations is more than a reality; it is a necessity that allows them to stay in the markets. There are several ways to internationalize, with the establishment of cooperation mechanisms allied to strategic partnerships. Being one of the areas that increased the chances of growth, and arises with the development of the export (geared to the commercialization abroad).

We add to this the license agreements that consist of authorization to use the patent. When this occurs; authorization for production, distribution and marketing is often provided. But this process can be characterized by the formation of a new competitor (since it already knows the revenue and is able to produce more and better).

However, for our structure it is important to develop the concept of cooperation linked to franchising. It is based on the idea of the franchisee contracting an authorization to exploit the brand, business plans, marketing campaigns, and everything that connects to the network so that the sale of products occurs. The main distinction derives from the implementation of an operational management system focused on the ideologies of the company.

It is in this sense that we have chosen to present the example of the Benetton Group. Benetton is one of the most well-known clothing brands in the world, known for innovation not only in the fashion and production of its collections, but also in its organization and strategic management. Since the end of the 60's it has developed the process of franchising internationally. Its course is classified by a large number of organizations based in different countries. Named as such, licensed agents that bet on the expansion of the brand (present in 120 countries and with a commercial network of more than 6500 stores

Keywords: Internationalization; Partnerships; Business Cooperation; Franchising; Benetton Group.

Agradecimentos

Este trabalho é o culminar de muito esforço e dedicação, sabendo hoje que foi necessário encontrar forças onde somente havia obstáculos. A grandeza do meu anterior percurso académico foi reduzida a cinzas, por momentos pensei ser impossível apresentar algo palpável.

Fiz um esboço e entreguei ao meu orientador, homem de palavras sábias, que acreditou em mim. O meu muito obrigado pela compreensão e atenção Dr. Álvaro Dias; no entanto, também tenho de agradecer ao Dr. Carlos Paz pela especial dedicação (ambos fizeram nascer este trabalho).

Todavia, reconheço ter crescido neste percurso que contou com a colaboração de várias pessoas. Um especial abraço a minha amada filha, que mesmo distante continua a ter paciência para ouvir o meu grito de saudade.

Agradeço muito a mulher dos mil ofícios, mãe não saberia realizar tal proeza sem a sua bênção e participação. Amadureci e percebi que não existe nada melhor do que olhar para si e dizer que é especial. Também aprendi que crescer custa, aceitar a realidade não é fácil, e desconheço o vazio do meu peito. Porém, sei que brevemente vou retomar ao meu lugar e a minha condição de filho presente.

Ainda assim, é vital agradecer aos demais elementos familiares, aos meus irmãos, tios e sobrinhos. E finalmente, aos amigos que tive a oportunidade de fazer no decorrer desta jornada.

Dedicatória

Se um dia a minha paixão pelo cálculo permitir uma equação, tentarei perceber a fórmula para retornar ao passado, e desfrutar dos pequenos prazeres da vida. O tempo não foi meu aliado, pensei ser possível continuar a desfrutar das nossas conversas, dos olhares contagiantes e dos toques. Pai nunca estive preparado para este momento, não sei dizer adeus a quem tanto amei. As palavras continuam vazias, as recordações teimam em aparecer, o espaço que deixas é interminável, e a saudade faz-me criança.

Tenho saudades de tudo o que vivemos, e noção de tudo que não vivemos e sei que é aí que dói. Dói muito ouvir este silêncio; não consigo respirar e tenho medo da sua ausência. Receio das perdas de memória e deste fardo que deixas que teima em se fazer presente dia após dia.

Vou sentir saudades dos seus conselhos e dos abraços fortes. Por instantes, pega na minha mão e derruba o tempo. Pai não existe sabor mais amargo que a lágrima que penetra nos meus lábios.

Em memória Daniel Fernando & Mariana

(2018)

Índice

Resumo.....	II
Abstract	III
Agradecimentos	IV
Dedicatória.....	V
Índice.....	VI
Índice de Tabelas.....	VIII
Índice de Figuras	VIII
Abreviaturas.....	IX
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Definição de Internacionalização	3
2.2. A Internacionalização e as suas Linhas Teóricas	6
2.3. A Empresa Multinacional	13
2.4. Motivações e Obstáculos para a Internacionalização.....	18
2.5. Modelo de Análise.....	23
3. Enquadramento da Internacionalização	25
3.1. Formas e Estratégias de Internacionalização.....	25
3.2. Cooperação Empresarial	27
3.2.1 Cooperação Empresarial Internacional.....	31
4. Metodologia.....	34
4.1. Metodologia Qualitativa	34
4.2. Questões de Investigação	36
4.3. Estudo de Caso	39
4.4. Seleção da Empresa	39
5. Resultados.....	41
5.1. História do Grupo Benetton.....	41
5.2. Áreas de atuação do Grupo <i>Benetton</i>	44
5.2.1. <i>United Colors of Benetton</i>	44
5.2.2. <i>United Colors of Benetton Kids</i>	44
5.2.3. <i>Undercolors of Benetton</i>	45
5.2.4. <i>Sisley</i>	45

5.2.5. <i>Sisley Young</i>	46
5.2.6. <i>Playlife</i>	46
6. Discussão	47
6.1. Internacionalização da marca <i>Benetton</i>	47
6.2. Enquadramento da temática Parceria no Grupo <i>Benetton</i>	48
6.4. As Lojas do Grupo <i>Benetton</i>	50
6.5. O <i>Franchising</i> das Lojas <i>Benetton</i>	51
7. Conclusão	53
Referências.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1: Visão Económica da Internacionalização.....	8
Tabela 2: Teorias e modelos de internacionalização.....	9
Tabela 3: Motivações da internacionalização	21
Tabela 4: Motivações da Internacionalização	22
Tabela 5: Modelo de Investigação	24
Tabela 6: Fatores para o estabelecimento de Cooperação entre as Empresas.....	37
Tabela 7: Motivos para a internacionalização de empresas	38
Tabela 8: Relação entres os fatores de cooperação e os motivos de internacionalização	39

Índice de Figuras

Figura 1: As dimensões da Internacionalização.....	5
Figura 2: Tipologia dos Modos de Operação Internacional	15
Figura 3: Logótipo original da marca Benetton	42
Figura 4: Campanha dos anos 80 da Benetton.	43

Abreviaturas

D.I – Diversificação Internacional

EMN – Empresa Multinacional

ETN – Empresas Transnacionais

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

I&D – Investimento e Desenvolvimento

OLI – *Ownership advantages* (vantagens de propriedade); *Location advantages* (vantagens de localização); *Internalization advantages* (vantagens de internalização).

ONU – Organização das Nações Unidas

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

PVP – Produto de Venda ao Público

SCT – Sistema de Ciência e Tecnologia

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

1. Introdução

A atual conjuntura internacional tem obrigado as empresas a apostarem em novas formas de internacionalização dos negócios, que se ligam ao estabelecimento de parcerias. A definição de uma estratégia de cooperação pode ajudar no processo de penetração em mercados, na captação de recursos, e na exportação e comercialização (Neves, 2015). Na verdade, a deslocação de qualquer negócio conhece hoje uma realidade que consiste na digitalização da economia e no acesso à tecnologia (Frazão, 2016).

Durante séculos as relações comerciais estavam limitadas pelas fronteiras geográficas, mas hoje graças aos meios de comunicação existentes se consegue conhecer necessidades, interesses e motivações à escala global, permitindo a existência de um processo de internacionalização (Berto, 2004).

A internacionalização das empresas configura-se enquanto tendência inevitável, tal como condição indispensável para se obter sucesso e para se sobreviver no mercado empresarial. Esta tendência, tem nas últimas décadas vindo a ser corroborada por quatro fatores em particular, designadamente:

- 1) O crescimento substancial do comércio internacional;
- 2) O aumento do investimento direto estrangeiro (IDE);
- 3) O papel central das empresas multinacionais enquanto produtoras na economia global;
- 4) A formação das redes internacionais de produção (Coelho & Júnior, 2016).

A colaboração entre empresas aparece como um modo de sucesso para potenciar a internacionalização. Quando esta é bem desenvolvida e estabelecida, pode traduzir-se em sucesso para as partes envolvidas por isso, é um meio credível, bastante utilizado, para apoiar as empresas nas suas necessidades e alcance de objetivos (Fernandes A. , 2013).

Todavia, é através da anexação de um caso prático que pretendemos averiguar como decorre o processo de internacionalização, onde se afigura importante estudar o enquadramento da cooperação empresarial. Para tal, analisou-se o caso do gigante da moda *Benetton*, que consiste num exemplo paradigmático de internacionalização e cooperação, tendo como base a política da marca (Neves, 2015).

É deste modo que propomos realizar uma análise qualitativa, que permita a leitura dos acontecimentos em redor da internacionalização. Almejamos assim, responder a seguinte questão:

QI) De que forma se realiza o processo de internacionalização das empresas que optam pelo mecanismo de cooperação empresarial?

Todavia, a investigação carece de maior aprofundamento, sendo deste modo que, a resolução de alguns pontos, remete para o desdobramento do conceito de cooperação e as vantagens decorrentes. No entanto, o presente estudo encontra-se dividido em duas partes distintas, porém, complementares.

Na primeira parte é realizado o enquadramento teórico, onde é efetuada uma breve revisão da literatura e as perspetivas teóricas. Nesta área de conhecimento humano, revela-se importante a clarificação de conceitos específicos ao comércio e a internacionalização.

Na segunda parte, é apresentado o estudo empírico propriamente dito, ou seja, à metodologia adotada para concretização do trabalho de campo e posteriores processos de análise e interpretação da informação recolhida. Neste capítulo são mencionados os requisitos inerentes a toda a investigação, que serviram de guias para a consecução do estudo.

Ao nível metodológico são abordadas a questão de investigação, a tipologia do estudo, o método de recolha de dados e, finalmente a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as conclusões que se julgaram pertinentes e as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento da investigação.

2. Revisão de Literatura

No presente capítulo, destacamos as principais teorias para compreensão do fenómeno (internacionalização). Para tal, optamos por fazer um levantamento dos principais conceitos que consistem em mecanismos adotados pelas empresas.

2.1. Definição de Internacionalização

Segundo Martins (2014, p. 15), “os países têm um incentivo em especializar-se em inovações distintas, difundindo o conhecimento tanto através do comércio, como da troca de ideias e gerando maior efeito no bem-estar”. Nesta sequência, Dias (2007, p. 6), ressalta que a internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Acreditamos que manter-se no mercado resume-se a aceitação das mudanças. No plano do comércio internacional, as mesmas ocorrem com a liberalização e internacionalização das empresas.

Numa perspetiva bem diferente das anteriores, Freire (1997) entende que a internacionalização empresarial é uma extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países e a qual se traduz na réplica, total ou parcial, da cadeia operacional. Apresentando-se também o conceito com base da ideologia de Hollensen (2011), que define a internacionalização como um processo que ocorre quando a empresa cresce ao nível da I&D, produção, vendas e outras atividades de negócio nos mercados internacionais.

Num primeiro momento, é fundamental analisar qual a real situação do mercado doméstico, optando somente pela internacionalização caso se verifique a saturação. Em muitos casos, as empresas já assumiram uma posição de liderança que permite exportar os seus ideais para outros mercados. Todavia, é importante relembrar que a interferência da conjuntura económica internacional, pode afetar o estabelecimento dos negócios (de forma positiva ou negativa).

Segundo alguns autores como Welford e Prescott (1994), a definição de uma estratégia de crescimento anexa sempre um plano de expansão. No entanto, para Fernández e Nieto (2005), a complexidade das estratégias deve albergar a dimensão internacional, onde a avaliação das políticas e riscos ganha destaque.

Todavia, já nas décadas passadas, o autor Simões (1997), citado por Dias (2007), alertava para a expansão (da internacionalização) devido à influência da globalização. A existência de várias definições, deve-se aos diversos estudos realizados, contudo, há

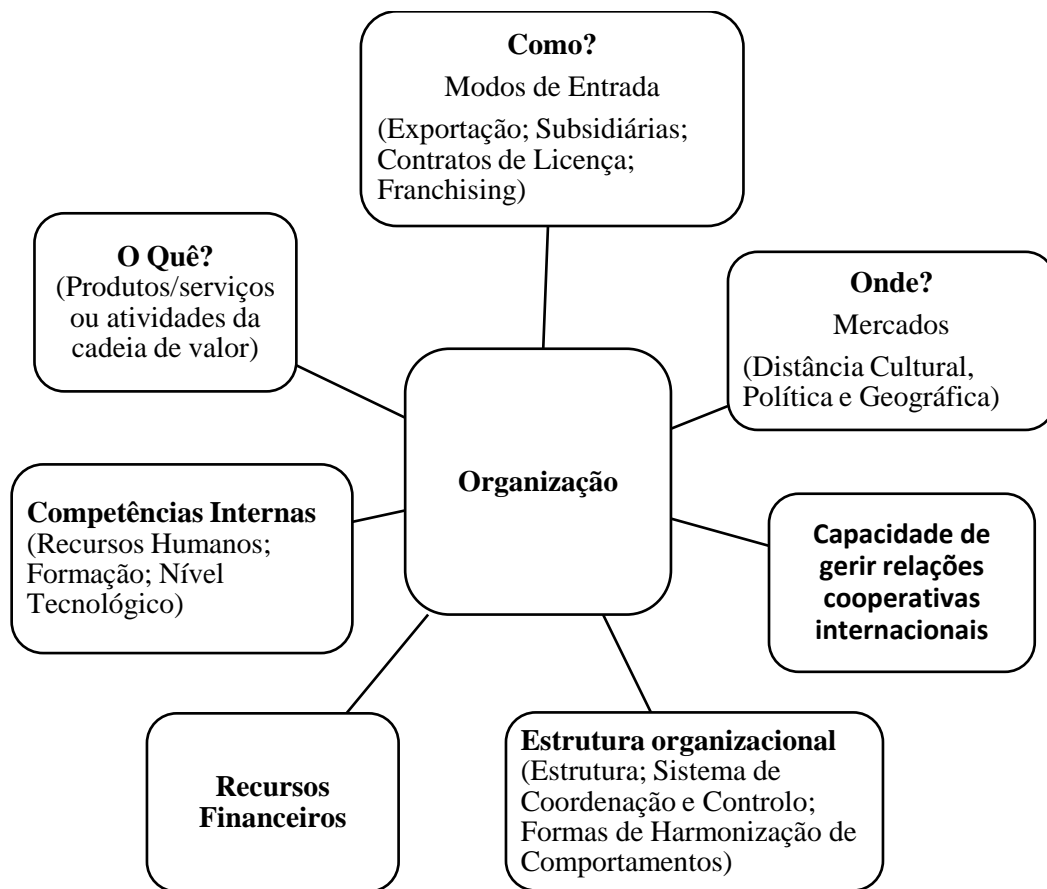
duas dicotomias essenciais. A primeira apontava para a oposição micro-macro, que confrontava a visão da empresa com a da economia nacional. Sendo importante aproveitar as vantagens encontradas nos mercados, em muitos casos o plano de expansão da empresa pode ser dificultado pelas políticas dos Estados (que criam barreiras para o desenvolvimento de projetos).

Em segundo, salientava a importância das transações, afirmando que ocorrem de duas formas, é nesta linha de pensamento que também encontramos Monteiro (2016), reforçando que as transações podem ser *inward-outward* (de dentro para fora). Estando perante questões ligadas ao investimento no exterior através de exportações e licenciamento. No que se refere as operações de *outside-inside* “de fora para dentro”, estas albergam o investimento estrangeiro e as aquisições. De modo que, podemos ter no mesmo mercado uma organização a desenvolver as duas metodologias de trabalho (importação e exportação).

Numa outra perspectiva, temos Meyer (1996), que afirmava que a internacionalização é um processo que permite as empresas desenvolverem atividades de valor fora da sua origem. Na generalidade, “as empresas tendem a explorar mercados que conhecem melhor e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no exterior à medida que aumentam o seu conhecimento acerca dos mercados” (Monteiro, 2016).

Nesta ótica de interpretação, consideramos relevante expor um quadro apresentando os principais parâmetros da internacionalização (figura).

Figura 1: As dimensões da Internacionalização



Fonte: Adaptada de (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

Acreditamos que na estratégia de atuação das organizações, seja fundamental responder as considerações apresentadas. No entanto, o desenvolvimento de mecanismos de cooperação, pode auxiliar a fazer frente aos desafios e oportunidades, dado que o processo de internacionalização não é simples nem corresponde a uma tarefa isolada. É preciso ter uma atitude competitiva (Carvalho, 2014).

Tendo em conta o foco da internacionalização, Bartlett e Ghoshal (1992) referem que, quando iniciam o processo, as empresas passam por quatro fases: internacional, multinacional, global e transnacional. Contudo, é com os seguintes autores Doz; Santos e Williamson (2001), que temos melhor entendimento, sendo que estes acrescentam uma fase denominada meta-nacional.

Assim sendo, em cada etapa a empresa assume um nome. De modo que, no período internacional a empresa (internacional) apresenta um caráter etnocêntrico (uma organização etnocêntrica considera as normas e valores da sua própria cultura melhor do que as das outras culturas). O que significa que apresenta uma mentalidade

doméstica, apoiando-se essencialmente no mercado interno e considera o externo uma extensão do interno (Botelho, 2015).

Na segunda etapa, já enquanto multinacional, a empresa apresenta um cariz policêntrico. Significa que nesta fase, a empresa vê o mundo como um agrupamento de mercados nacionais e concebe uma estratégia que tem em consideração as diferenças nacionais (Botelho, 2015).

Na terceira etapa do processo de internacionalização, a empresa assume o estatuto de global e tem uma natureza mista, ou seja, apresenta um cariz com traços egocêntricos e policêntricos. Onde o mundo é visto como um mercado global e a sua estratégia é abastecer-lo (com base na centralização das operações num único país). Pode também optar por abastecer-se no mercado global, e posteriormente, fornecer aos seus canais de distribuição no mercado doméstico. (Botelho, 2015, p. 37)

Na fase seguinte do processo, já enquanto transnacional, a empresa apresenta uma natureza geocêntrica e, apesar de ter uma visão global, tem em conta as semelhanças e as diferenças entre os mercados nacionais (Botelho, 2015). A principal característica, é que “está presente em diversos países, faz a ligação entre os recursos e os mercados globais e constrói as suas vantagens competitivas” (Botelho, 2015, p. 37).

Por fim, a quinta e mais recente fase identificada no processo de internacionalização, é a meta-nacional. Para Botelho (2015), a empresa é aquela que ganha uma vantagem competitiva através da identificação, acesso, mobilização e utilização do conhecimento difundido, tendo como ponto de partida diversos pontos disseminados pelo mundo. Todavia, deve reunir três competências essenciais:

- A capacidade de identificar e captar conhecimentos emergentes em todo o mundo;
- Estruturar e mobilizar todo o saber captado;
- Transformar este “saber” em inovação, criando valor através de uma produção, *marketing* e distribuição eficientes a nível mundial (Botelho, 2015, p. 37).

2.2. A Internacionalização e as suas Linhas Teóricas

Tal como já anteriormente referenciado, não existe uma única definição para o processo de internacionalização, tampouco para o seu modelo e teoria. Neste sentido, Dib e Carneiro (2006), entendem que as teorias ou modelos de internacionalização,

propostos por diferentes correntes teóricas, podem ser organizados em dois grupos: uma abordagem com critérios económicos, e outra com base na evolução comportamental.

Contudo, esta linha de pensamento também é defendida por Oliveira e Martinelli (2005), que salientam que o plano comportamental, tem por preferência a análise do comportamento dos agentes e as estratégias das organizações, ainda que encontremos algumas considerações as políticas estatais. Este ponto de vista, também é partilhado por Carreira (2015), que dá relevância ao funcionamento da empresa como resultado dos interesses dos vários grupos, principalmente o dos gestores (Carreira, 2015).

No que lhe concerne, o lado económico opta por avaliar os custos de transação (tecnologia; patentes e infraestruturas) e formas de entrada, assegurando que a melhor forma de desenvolver é a aceitação de pertença a uma rede (Dias, 2007). Na tabela seguinte apresentamos a visão economista.

Tabela 1: Visão Económica da Internacionalização

Visão	Teoria	Fundador	Fundamentos
Económica	Teoria do Ciclo de Vida do Produto	Vernon (1966)	“E enfatiza, essencialmente, a importância da inovação do produto, os efeitos das economias de escala e ainda a ignorância e incerteza que surgem de um acesso à informação limitada” (Fernandes A. , 2013).
	Teoria das Imperfeições de Mercado	Kindleberger (1969); Hymer (1976)	As imperfeições de mercado e a existência de multinacionais, permitem a ocorrência de diversos problemas estruturais que se classificam por: <ul style="list-style-type: none"> • Imperfeições no mercado de bens (aliado ao produto e a diferenciação); • Fatores de mercado (aliado aos recursos e a inovação tecnológica). • Na concorrência (interferências internas e externas das economias de escala e nas políticas estatais que visam captação de IDE); (Nogueira, 2014)
	Teoria Eclética (Paradigma OLI)	Dunning (1995, 1998)	“O paradigma de OLI é uma síntese de estudos anteriores, que inclui conceitos da Teoria das Imperfeições de Mercado (vantagem de propriedade), da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização) e da Teoria da Internalização (vantagem de internalização)” (Monteiro, 2016).

Fonte: Análise Pessoal

No entender de Lorga (2003), as teorias ou modelos de internacionalização devem ser organizados da seguinte forma: teorias do comércio internacional; teorias do ciclo de vida do produto; teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas; teorias baseadas nas imperfeições dos mercados, na organização industrial e na abordagens as dinâmicas da internacionalização.

Por sua vez, Viana e Hortinha (2005), entendem que as teorias explicativas da internacionalização podem ser organizadas em quatro tipos: os modelos que se centram nos estádios de internacionalização evolutivos; os que analisam a internacionalização na ótica do investimento (dos custos de transação e da localização); e os que perspetivam a internacionalização na ótica das redes e *networks*.

Por último, temos os modelos que perspetivam a internacionalização sob o prisma das opções estratégicas das empresas, de modo a melhorar a competitividade e maximizar a sua eficiência. Atente-se à tabela (2).

Tabela 2: Teorias e modelos de internacionalização

	Teorias e modelos
Lorga (2003)	Teoria do comércio internacional
	Teoria do ciclo de vida do produto
	Teoria referentes ao comportamento e à gestão das empresas
	Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização
Viana e Hortinha (2005)	As que abordam os estádios de internacionalização evolutivos
	As que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização
	As que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – networks
	As que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Botelho (2015), “a internacionalização das empresas, do ponto de vista económico, tem as suas raízes de investigação. Salientando, Smith (1776) e Ricardo (1817), que estudaram o modo como os países que detinham vantagens de fatores determinaram uma estratégia face ao comércio internacional”. Sendo deste modo que, anexamos a Teoria clássica do comércio internacional, que salienta como principal foco as condições de oferta e procura.

É neste quadro adaptável das Teorias Clássicas do Comércio Internacional, que se afigura importante a explicação do comércio internacional. Segundo Dias (2007), as preferências dos consumidores e a distribuição de rendimento ditam a lei de mercado em diferentes países. Ainda assim, de acordo com alguns autores, como Lorga (2003) e Dias (2007, p. 9.), estas teorias não explicam o processo de internacionalização empresarial e “têm por base a análise da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos (naturais ou tecnológicos), sendo a unidade de análise a nação”.

No entanto, é na análise da Teoria da Vantagem Competitiva, que encontramos algumas bases para a ocorrência e desenvolvimento da competitividade. Pois, nenhum

país é totalmente competitivo, havendo necessidade de aperfeiçoar as técnicas para melhor competir com os nossos concorrentes. Apresenta-se assim, ao mercado um produto inovador (Teixeira H. , 2005). Tem-se registado, que os fatores tecnológicos e a qualidade dos produtos, podem estimular a ocorrência de competitividade global.

Esta orientação veio reiterar a crença de que a inovação é um vetor primordial para as organizações. De acordo com Barros (2017), “Para serem inovadoras, nomeadamente na vertente tecnológica, as organizações conduzem atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), interna e externamente, através de parcerias com entidades congéneres”.

No mesmo sentido, poderemos encontrar a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, onde se constata que os avanços da indústria permitem melhorias. A globalização veio facultar avanços nos mercados, de modo que, temos para o mesmo produto, diferentes ofertas (personalizadas) e modos de produção (Félix, 2015). Esta teoria vai assim, anexar o tempo de produção, os custos e a durabilidade, gerando-se uma ligação entre produtor, fornecedor e cliente. Tendo-se também verificado, que esta teoria explica que as decisões sobre o tempo e o local apropriado para um investimento em inovação de produtos são influenciados por uma evolução das vantagens comparativas em relação aos custos (Carreira, 2015, p. 6).

Não é, pois, de estranhar que também se afigure importante o enquadramento da Teoria das Imperfeições de Mercado. A sua convicção, é que algumas organizações optam pela internacionalização para fugir as imperfeições dos mercados locais, que em muitos casos podem ser dominados por monopólios. Todavia de acordo com Donário & Santos (2016), “existe um elevado poder de determinação do preço desde que não seja regulado pelo Estado”.

Para Dias (2007), a Teoria das Imperfeições de Mercado retrata uma abordagem onde as multinacionais são associadas às falhas do mercado. Somente se tornam MN ao comportarem benefícios no seu mercado doméstico. O principal foco, é a exploração de novos mercados, onde as falhas e imperfeições revelam-se condicionantes essenciais para a atração de futuros agentes. De modo que, a contextualização da teoria implica dizer que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, ou seja, aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos (Buckley & Casson, 1976).

Há também no mercado a ocorrência de concorrência perfeita (de forma isolada as empresas nunca afetam os preços nem as ofertas). Portanto, é fundamental explorar

novos mercados, mantendo sempre presente a ideia de que todos possuem vantagens e desvantagens. A este propósito, e de acordo Chetty e Campbell-Hunt (2001), citado por Dias (2007), também é possível que ocorra o abandono a internacionalização, como consequência da perda de foco por parte das empresas (nomeadamente com a abdicação da produção de determinado bem ou serviço) ou, através da redução de IDE.

No entanto, a flexibilidade surge com a abertura das fronteiras que constitui uma nova linha de pensamento face à temática de internacionalização. Nos últimos anos, a economia mundial tem vindo a ser caracterizada por um crescimento elevado das trocas internacionais. Cada vez mais os mercados abdicam de espaço para dar lugar ao mercado global. São criados espaços de integração formal que facilitem as trocas, e surgem novos atores e modelos de negócios diferentes (Gonçalves, 2014).

Com a elevada concorrência internacional e com a própria globalização, nada é como outrora e as empresas encontram-se numa busca feroz para se enquadrarem ao plano global (Carvalho, 2014). É nesta nova realidade que (embora seja considerada ameaçadora para a sobrevivência das empresas) se fecham algumas oportunidades e se clarifiquem algumas incertezas.

Deste modo, é possível identificar no processo a existência do conceito de internacionalização e globalização. Sendo que os laços de proximidade entre ambos constitui a origem das transformações que hoje tomamos como adquiridas. A globalização é expressa com base na integração cultural, social, política e económica. Ainda assim, e de acordo com Fernandes (2007), a globalização é responsável pelas batalhas de acesso e domínio dos recursos, onde se torna fundamental ultrapassar os adversários.

No que lhe concerne, a internacionalização no plano das organizações, é a expansão para novos mercados abrindo-se caminho para o desenvolvimento de novas cadeias de valor e maior interferência na vida social, política e cultural do Estado (Botelho, 2015).

Com a aceitação da internacionalização, as empresas devem definir uma estratégia, que se denota pela escolha do método de penetração no mercado externo. Neste sentido, salientamos que as formas de entrada consistem em *Joint-Venture*; *franchising*; parcerias estratégicas; aquisição e licenciamento (Martins F. , 2015).

Ainda que num primeiro momento, seja importante avaliar quais os países que realmente necessitam da sua participação, não adiantando produzir quando o mercado já possui (Barbosa, 2005). Contudo, segundo Fernandes (2013, p. 12), “a

internacionalização tem uma relação muito estreita com todos os fatores que definem uma estratégia”, tornando-se relevante observar os determinantes de mercado, para melhor percepção dos riscos existentes. Pode-se assim, anexar a este estudo as vantagens decorrentes do *know-how* e captação de recursos (abrindo-se caminho para o IDE).

O modelo de atuação da visão economista, também permite agregar a Teoria Eclética e a das Redes Industriais. De certa forma, a Teoria Eclética, também conhecida por Paradigma OLI, é da autoria de Dunning (1981), que identificou três grupos de fatores necessários ao IDE:

- O – *Ownership advantages* (vantagens de propriedade): São vantagens que as empresas têm sobre as outras estrangeiras. Dunning (2001) defende na sua teoria que as empresas que fazem IDE têm que ter estas vantagens e justifica-se, explicando que permitem alcançar o sucesso face à concorrência no mercado externo. Como vantagens de propriedade, o IDE proporciona: a estrutura da empresa; as inovações dos seus produtos; a gestão; as capacidades de marketing; e a experiência acumulada. (Dunning & Lundan, 2008);
- L – *Location advantages* (vantagens de localização): Ao estabelecer-se noutra país que não o seu, a empresa tem que ter condições para tal, nomeadamente no que concerne a infraestruturas, meios de comunicação, recursos naturais, barreiras ao comércio, sistema legal, entre outros (Dunning & Lundan, 2008). Se não tivesse vantagens, não se justificava o investimento no estrangeiro, pois, quando a empresa o faz é para crescer, o que não aconteceria mediante obstáculos como aceder ao sistema legal, por exemplo;
- I – *Internalization advantages* (vantagens de internacionalização): Exige que as empresas tenham noção que é importante transladar as suas vantagens de propriedade para outros países e não para outras organizações (Dunning, 1988). Estas vantagens associam-se à produção interna e à contenção de custos de transação. Tendo como principal exemplo as falhas de mercado num país, que constituem para a empresa (estrangeira) uma oportunidades de negócio.

Já a Teoria das Redes Industriais, vem estabelecer uma nova dinâmica na qual se destaca o contributo de Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson (1988). Os autores,

referem que os mercados industriais devem ser vistos como redes de relacionamento entre empresas, pois, estabelecem e desenvolvem relações de negócio (algumas curtas outras duradouras). Neste modelo, “o sucesso das empresas que entram em mercados internacionais depende mais da sua posição na rede e do relacionamento dentro dos mercados atuais, do que das características culturais e do mercado” (Carreira, 2015, p. 8). Sendo nesta ótica, que a empresa ganha visibilidade nas redes de relações inter-organizacionais e interpessoais (Coviello & McAuley, 1999).

2.3. A Empresa Multinacional

Os Estados mais pobres debatem-se para combater a estagnação, abrindo portas as empresas que pretendam investir em áreas estratégicas da economia. As possíveis razões podem ser a criação de valor; o aumento da competitividade nacional; a diversificação e desenvolvimento setorial aliado a progressão industrial. Todavia, para ocorrer o desenvolvimento do mercado, é necessário assegurar alguma estabilidade interna.

Quando se pensa no conceito de multinacional (MN), associamos a mercados internacionais e ao “facto de se envolverem num processo de internacionalização” (Mendes, 2015, p. 23). No entanto, segundo Texeira (2013), “a empresa multinacional tem uma orientação policêntrica, vê no mundo um conjunto de mercados nacionais”.

Quer este facto dizer, que o meio de atuação destas empresas é bastante turbulento, e as alterações dos mercados ganham novas formas. Onde a diversidade é um elemento constante, para as empresas que são portadoras de uma série de competências (falando-se de fatores específicos que as diferenciam e dotam de superioridade face à concorrência), tendo por base os pressupostos essenciais:

- A empresa vai internacionalizar as operações até alcançar custos de transação mais elevados dos que os da sua integração organizativa;
- A empresa cresce internacionalizando outros mercados, de modo à alcançar os benefícios dos custos (Dias, 2007, p. 13).

São estas circunstâncias, que permitem avaliar alguns pressupostos decorrentes da internacionalização. Ainda que num primeiro momento, exista uma preocupação com a seleção do país. A escolha vai depender da proximidade face aos recursos e a atividade desenvolvida, pesando também aspetos como a língua e a economia regional aliada a estabilidade cambial (Carvalho, 2014).

Por conseguinte, o autor também sugere que o perfil das empresas deve adaptar-se a nova cultura, de modo que, os seus produtos também sofrem uma ligeira mudança fruto das exigências dos mercados. Além disso, é fundamental gerir uma estratégia que seja capaz de antecipar as necessidades, respondendo as expectativas nacionais e internacionais. Assiste-se, portanto, profundas instabilidades (oriundas das incertezas dos clientes que determinam o sucesso de qualquer produto e mercado). Este saber fazer e responder, implica o acesso à capacidade de inovar que se desenvolve com recurso a tecnologia.

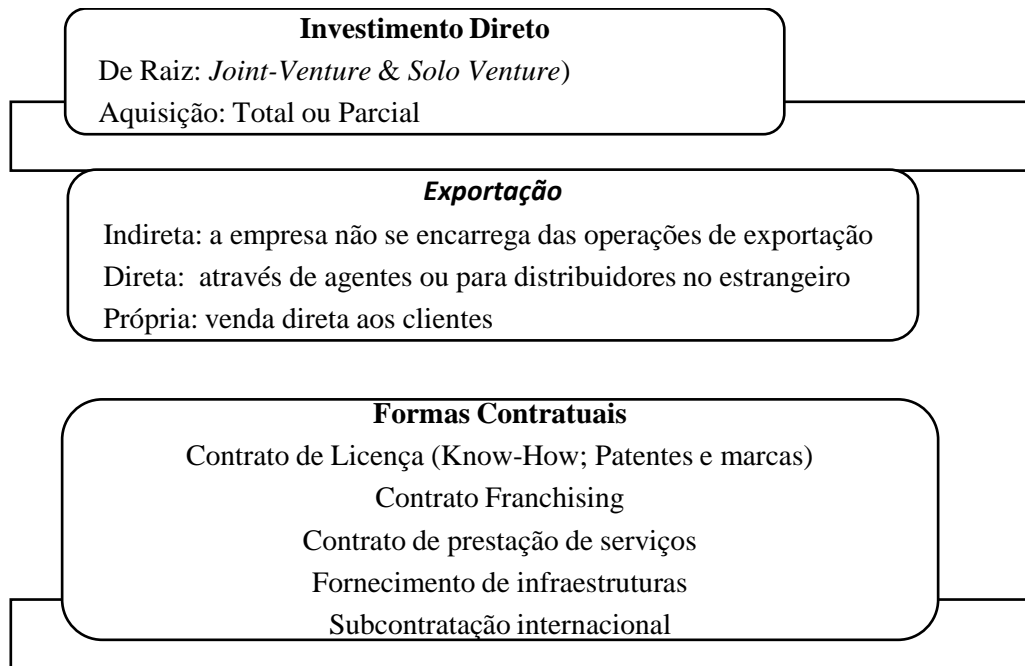
Como refere Frazão (2016), “a tecnologia é ciência aplicada que leva ao progresso técnico. Sendo este, o resultado da aceitação pelo Mercado do conjunto de inovações emanadas do Sistema de Ciência e Tecnologia (SCT), sendo, assim, o motor de um processo de crescimento económico sustentado”.

Assim, num primeiro momento é expectável que se escolham países aliados onde se possam realizar estudos de mercado. No entanto, é fundamental que a presença de concorrentes internacionais (ainda) não se faça sentir. Pois, há “mercados pouco consistentes e seguros” que podem resultar num mau investimento (Simões, Esperança, & Simões, 2013). A troca de experiências (o saber fazer), pode ajudar no processo de seleção, pois, quando já existe algum tipo de ligação é mais fácil avaliar as vantagens e desvantagens (Johanson & Wiedersheim, 1975).

Para um correto entendimento da temática, devemos reter que depois da estabilização no mercado doméstico, afigura-se importante o estabelecimento de ligações externas que se classificam por atuação num outro espaço com controle dos meios de produção. Daí resultam as atividades de produção, distribuição e desenvolvimento, no entanto, também se estabelecem relações económicas. Desta forma, temos o surgimento de novos métodos de produção que se classificam por mais risco financeiro (Costa, 2010).

Na presente figura 2, apresentamos os principais métodos de internacionalização das empresas.

Figura 2: Tipologia dos Modos de Operação Internacional



Fonte: Adaptado de (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

Ainda assim, a internacionalização é um processo por via do qual uma empresa comercializa os seus produtos e/ou serviços num mercado que não o de origem, pelo que o seu envolvimento passa a integrar mercados externos (Harris & Wheeler, 2005). Neste sentido, é importante referir que as empresas podem perspetivar a sua entrada em novos mercados através de três pontos de vista:

- Económico: Neste ponto de vista, é realizada uma análise a cada investimento de entrada num mercado. Serve para aferir os custos, as vantagens de cada investimento e perceber qual a melhor forma de maximizar o lucro a longo prazo. A este propósito, Anderson e Gatignon (1986) desenvolveram um modelo que se baseia nos custos de transação e que visa a maximização da produtividade a longo prazo, onde a mesma é mensurada com base na taxa de retorno do investimento ajustando-se ao risco;
- Estádios de desenvolvimento: Esta perspetiva relaciona o modo como a decisão de entrar num mercado externo foi tomada com a evolução do processo de internacionalização. Assim, quando há uma mudança ao nível da estratégia, como, a passagem da exportação para investimento, deve haver uma ligação entre os custos e as novas condições de mercado,

salientando-se as mudanças nas taxas de rentabilidade (Buckley & Casson, 1985);

- Estratégia de negócios: Se as perspectivas anteriores se focavam nos processos de decisão de penetração num mercado com a maximização do lucro, a nova perspectiva é mais pragmática (enaltece as decisões de entrada satisfatória, sendo necessário um consenso na escolha do método de entrada).

Neste contexto, as questões relativas a forma de entrada vão depender das características do país; da tipologia da organização; da filosofia e cultura da organização (é importante que a empresa tenha uma boa imagem e reputação); dos valores ligados a tipologia de produção (podendo ser em massa, na aposta de criação de produtos personalizados e na diversificação aliada à diferenciação face aos principais concorrentes); nos serviços prestados; nas condicionantes da mão de obra (qualificada e barata); e nos incentivos públicos para investimento externo.

De modo geral, a internacionalização não é somente o aproveitamento da “imagem do país”, é também a criação de uma envolvente de custos que devem ser considerados. Na realidade, o processo de ligação ao mercado remete para a ocorrência de uns gastos como o (antecipado) estudo; com a aquisição de espaço; com o desenvolvimento da política de *marketing* (produtos, serviços e valores da empresa). Ainda assim, há também o estabelecimento da logística de distribuição e produção, que se liga a compra de equipamentos e viaturas (Matos, 2013).

Este tópico, é realçado com a ocorrência de IDE por parte das organizações, pois, somente existem multinacionais quando há investimento no exterior. No entanto, no seguimento da abordagem das multinacionais, revela-se importante o enquadramento de alguns pensadores. De acordo com Bartlett e Beamish (2010), para uma empresa ser considerada uma MN, deve obedecer aos seguintes critérios:

- Realizar um investimento direto significativo em países estrangeiros (não apenas numa lógica de exportação);
- Fazer uma gestão ativa dos ativos *offshore* (não apenas como uma carteira financeira passiva);
- Devem integrar a nível estratégico e organizacional, as operações desenvolvidas nos demais países.

Nas várias definições de multinacionais (MN) encontram-se elementos comuns. A maioria, opta por desenvolver trabalhos que incorporem o sistema capitalista, onde as indústrias são subdesenvolvidas (Bresser-Pereira, s/d). Ainda assim, de acordo Parada (2014), este género de empresas não só é notável pela dimensão dos espaços que ocupam, mas também pela própria estrutura interna (uma equipa constituída por mão de obra qualificada que presta culto a inovação e a diversificação).

Já numa definição simples e clara, Narula e Dunning (2010), afirmam que uma EMN “é um conjunto de empresas em vários países e são continuamente controladas”. Foi a saturação dos mercados e a busca por recursos que fez disparar o seu avanço. Contudo, para Michalet (1985), estas refletem um grupo onde são criadas várias filiais, com o objetivo de crescer internacionalmente.

Todavia, a nova conjuntura internacional faz algumas alterações. Foi na Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), que as EMN começaram a ser designadas de transnacionais (ETN). Este modelo, é mais adequado para traduzir as principais características das empresas que, atualmente operam em vários países de forma integrada e não individualizada (Gillies, 2005).

Portanto, na sua categoria de atuação há um papel importante no desenvolvimento das economias nacionais. No seu estado mais avançado, estão presentes na maior parte dos setores de atividade: na extração de matérias-primas, nas indústrias transformadoras, nas finanças, na produção agrícola e na prestação de serviços (Campos & Canavezes, 2007).

A título de exemplo desta realidade, estudos feitos a uma conhecida empresa holandesa de eletrónica Philips, comprovam que grande parte da sua produção (correspondendo a 85%) é vendida ao exterior (Campos & Canavezes, 2007, p. 46). Provando que a produção pode ocorrer num mercado, todavia, a demanda internacional por determinados serviços e produtos abre portas a exportação.

Além disso, contextualizar uma multinacional obriga a apreciação do seu estatuto jurídico. Em alguns casos, este género de empresa pode ter personalidade jurídica, tendo uma sede e uma (ou mais) filiais no estrangeiro. Por norma as sedes, controlam ativos de outras entidades com um limiar mínimo de 10% (Mendes, 2015, p. 23).

De forma que, a filial no estrangeiro “pode em alguns casos ter personalidade jurídica, e o seu investidor, ser residente em outra economia. Detém uma participação

que permita um interesse duradouro na gestão dessa empresa, filiais estrangeiras incluem subsidiárias e associada” (Mendes, 2015, p. 23).

No entanto, alguns autores salientam a sua indignação face à conceção de personalidade. De acordo com Baptista (1987, p. 17), a empresa transnacional (ETN) não possui uma personalidade jurídica, porque é composta por um certo número de subsidiárias que são subordinadas a um controle central unificado e obedecem a uma estratégia global.

Todavia, é através da anexação dos riscos que melhor se compreende este fenómeno global. O risco é algo presente na vida humana e das empresas, portanto, os seus efeitos vão ter maior impacto nas estratégias de curto, médio e longo prazo. Deste modo, é importante ter presente que as consequências vão sempre existir (Matos, 2013). Os mesmos podem ser no plano financeiro (no âmbito do crédito, liquidez e preço), e também político.

De facto, existe uma maior preocupação em criar medidas para fazer frente aos riscos. A gestão de riscos, procura dar resposta as diferentes categorias de risco e “tem de estar em conformidade com o tamanho da organização, ou seja, os riscos de uma multinacional são diferentes dos riscos de uma pequena empresa, assim cada uma tem a sua estratégia de gestão de riscos” (Parada, 2014, p. 33).

É essencial, ter em conta que a economia deixou de se focar simplesmente na análise do saldo das trocas de bens e serviços. Defendendo a deslocalização geográfica das cadeias de produção, bem como a livre circulação de capitais e de informação. Os fluxos internacionais do investimento imobiliário deixaram de ser oportunidades, para constituírem um novo modo de funcionamento da economia que, consequentemente, exige um posicionamento por parte dos países (Carreira, 2015).

2.4. Motivações e Obstáculos para a Internacionalização

Face às considerações que antecedem o nosso estudo, revela-se importante contemplar as motivações para a internacionalização. Os pressupostos são no âmbito da abertura das economias e a atração proporcionada por algumas empresas que já atuam no plano internacional. Como referido por Fernandes (2013), “as motivações podem ser percebidas de um ponto de vista interno da empresa ou de uma perspetiva externa à mesma”. Tanto as razões ou os motivos, bem como os desafios que se podem colocar às empresas têm sido alvo de estudo, sendo que “as motivações para a expansão

internacional das empresas prendem-se simultaneamente com razões internas e externas à própria empresa” (Herédia, 2011).

Com o advento da globalização, o ambiente económico tornou-se mais competitivo. Destacando-se as mudanças nas tecnologias de produção, bem como nas metodologias de gestão e nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), o que resultou em oportunidades para o negócio, e também em ameaças no mercado doméstico (Oviatt & McDougall, 1997).

De acordo com Pereira (2017), o principal efeito da globalização nas empresas corresponde a busca constante por cooperação, dando resposta a maximização das receitas. Tal ocorre “através de uma adequada segmentação do mercado e com um grau ótimo de compromisso e alocação de recursos, entre o mercado de origem e os mercados de destino”.

Segundo Czinkota *et al* (1999), as motivações que conduzem à internacionalização empresarial implicam diversos fatores dos quais podem ser agrupados em pró-ativas (envolvendo vantagens em lucros, tecnologia, produtos únicos, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios fiscais e economias de escala). E em motivações reativas (as quais abrangem pressões da concorrência, excesso da capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico e proximidade de clientes e portos de desembarque). Segundo Leonidou (1995 *cit. in* Zen, 2010, p. 55), os estímulos à internacionalização podem ser classificados como internos e externos. Os estímulos internos estão relacionados às características individuais e organizacionais, enquanto os externos se referem ao ambiente em que a empresa realiza as suas atividades, ou seja, no mercado doméstico ou internacional.

Também Brito e Lorga (1999) se debruçaram sobre as motivações que conduzem as empresas à internacionalização, apontando as seguintes:

- Motivações Pró-ativas – estimulam a empresa a internacionalizar-se com base no seu crescimento;
- Motivações Reativas – traduzem-se em motivações que instigam a empresa a internacionalizar-se através do arrastamento e são fundamentais para o bem-estar do seu negócio (como, por exemplo: a necessidade em acompanhar um cliente que se tenha deslocado para outro país);
- Motivações Mistas: envolvem motivações reativas e pró-ativas, estando relacionadas com a proximidade geográfica, semelhanças culturais, redução do risco, atratividade do mercado, mão de obra e matérias-primas mais baratas.

Todavia, nesta mesma perspectiva temos Bartlett e Beamish (2010), que apontam para cinco razões que contribuem para que uma empresa opte pela internacionalização, apontando dois grandes grupos:

– Por um lado, temos as motivações tradicionais, que estão presentes desde os primeiros processos (dão início à internacionalização).

– Por outro, as motivações emergentes, as quais se referem ao novo contexto económico. Além disso, os autores ainda identificam subgrupos nos dois gêneros:

- As tradicionais: incluem motivos relacionados com a procura de mercado, isto é, empresas que investem num país com a finalidade de fornecer produtos ou serviços (Hansson & Hedin, 2007). Com a procura de recursos, onde as empresas investem no estrangeiro com o objetivo de obterem matéria-prima mais baratos ou recursos que não existem no seu espaço (Dunning, 1993). É com a procura de eficiência, que as empresas pretendem racionalizar as estruturas do investimentos, dado que o objetivo é beneficiar da gestão comum (Dunning, 1993);

- As emergentes: incluem o posicionamento competitivo, onde as empresas procuram presença física em mercados líderes e onde a concorrência está presente. No entanto, também entram procuram em mercados em desenvolvimento e com grande potencial, mas com a ausência de concorrentes (Bartlett & Beamish, 2010). Sendo o *scanning global*, que ocorre quando as empresas pretendem explorar as vantagens decorrentes das operações globais (Bartlett & Beamish, 2010).

Segundo Daniels e Radebaugh (1997) e Simões (1997), as principais razões que contribuem para que uma empresa se internacionalize são:

- 1) Entrada e atuação em novos mercados, o que possibilita mais volume de vendas;
- 2) Acesso a recursos humanos e materiais de menor custo (ao atuar fora a mão de obra poderá ser mais barata que no país de origem);
- 3) Alargamento do leque de contactos, podendo assim evitar a concorrência;
- 4) Resposta a movimentos correntes, incentivos dos governos locais para o investimento, com base em apoios financeiros ou na questão da carga fiscal. Assim sendo, os próprios governos locais podem apoiar as suas empresas no sentido destas se internacionalizarem e se tornarem mais competitivas, o que resultará no aumento da competitividade do país;

5) Integração, nas suas empresas de novas competências, resultantes da aprendizagem em mercados (especialmente ao nível das tecnologias comerciais e estruturais).

Na tabela que se segue, apresentam-se, de modo resumido, as motivações da internacionalização de acordo com Simões (1997).

Tabela 3: Motivações da internacionalização

Motivações	Descrição
Endógenas	I) Necessidade de crescimento da empresa II) Aproveitamento da capacidade produtiva disponível III) Obtenção de economias de escala IV) Exploração de competências, tecnologias V) Diversificação de riscos
Características dos mercados	I) Limitações do mercado doméstico II) Percepção de dinamismo dos mercados externos
Relacionais	I) Resposta a concorrentes II) Acompanhamento de clientes III) Abordagens por empresas estrangeiras
Acesso a recursos no exterior	I) Custos de produção mais baixos no exterior II) Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos governamentais	I) Apoios do governos (país de origem ou acolhimento)

Fonte: Elaboração pessoal

No que concerne às barreiras ou obstáculos com que as empresas se podem confrontar ao longo do processo de internacionalização são inúmeras. No entanto, segundo Leonidou (1995), podem ser agrupadas em barreiras internas ou externas e em domésticas, ou estrangeiras. As internas relacionam-se com as equipas de trabalho e com os recursos financeiros, por sua vez, as barreiras externas associam-se ao ambiente económico do setor em que a empresa atua. Quanto às barreiras domésticas, estas relacionam-se com o país de origem e o ambiente de ajuda para se internacionalizar, já as limitações estrangeiras associam-se ao novo mercado em que vai entrar. Tanto os

obstáculos internos como os domésticos são mais fáceis de ultrapassar e de serem geridos pelas empresas.

No entanto, convém também chamar a atenção para a nova abordagem feita por Texeira (2013):

Tabela 4: Motivações da Internacionalização

	Motivações
1. Endógenas	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de crescimento da empresa. • Aproveitamento da capacidade produtiva disponível • Obtenção de economias de escala. • Exploração de competências, tecnologias. • Diversificação de riscos
2. Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Limite do mercado doméstico • Perceção de dinamismo dos mercados externos
3. Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta a concorrentes • Acompanhamento (de movimentos de internacionalização) dos clientes
4. Acesso a recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagens (mais solicitadas) por empresas estrangeiras • Custos de produção mais baixos no exterior (exemplo: deslocalização)
5. Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a conhecimentos tecnológicos (exemplo: filiais) • Apoios dos governos (país de origem ou de acolhimento)

Fonte: (Texeira S. , 2013)

De um modo semelhante também se pode analisar as barreiras, neste sentido Henriques (2010), tendo por base o contributo de Klassen e Whybark (1994), organizou-as da seguinte forma:

- Gestores e estrutura (com competências para internacionalizar a empresa e estruturas que sustentem a decisão);
- A gestão de equipas (por vezes as empresas não possuem quadros especializadas para o mercado externo);
- Culturais (relacionadas com as diferenças de cultura do país de origem e de destino);
- *Marketing* (dificuldade em atingir o público-alvo);
- Logística (barreiras no processo e canais de distribuição);

- Monetários (os investimentos são mais elevados quanto maiores forem os compromissos);
- Tecnológicos (tecnologia de informação e de produção).

De certo modo, a internacionalização é um fenómeno que possui muitos obstáculos, devido a sua abordagem direta com a exportação e os canais de distribuição. A definição de uma estratégia é a base de trabalho, todavia, sofre alterações que são consequências do mercado local. As características dos países podem dificultar o desenvolvimento da organização. Sendo, que as barreiras podem ser mais sentidas, quando a empresa possui muitas ramificações (filiais) em vários países.

2.5. Modelo de Análise

Tendo como base a revisão de literatura, optamos por apresentar os principais conceitos que permitem a investigação da problemática de estudo. Onde a exposição se classifica pela decomposição dos elementos com recurso as variáveis (Barros, 2017).

Tabela 5: Modelo de Investigação

Dimensões	Contribuições Teóricas	Componete	Aplicação no estudo
Internacionalização Globalização Mercado Cooperação Produto Inovação	Carvalho (2014); Herédita (2011); Fernandes (2011); Carreira (2011); Parada (2014)	Avaliação dos mecanismos de Internacionalização e interferência nas organizações	A internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Acreditamos que manter-se no mercado resume-se a aceitação das mudanças. No plano do comércio internacional, as mesmas ocorrem com a liberalização e internacionalização das empresas (Dias; 2007).
Cooperação Exportação	Hollensen (2011); Dias (2007); Fernandes (2014); Frazão (2016); Neves (2015)	As implicações na realidade internacional; motivação para o estabelecimento de cooperação em negócios	A definição de uma estratégia de cooperação pode ajudar no processo de penetração em mercados, na captação de recursos, e na exportação e comercialização (Neves; 2015). De certo modo, a internacionalização é um fenómeno que possui muitos obstáculos, devido a sua abordagem direta com a exportação e os canais de distribuição.
Expetativa	Leitão (2015); Roca, Vaz & Paulo (2014)	Motivações a novas entradas de organizações	Podende resultar na identificação dos determinates para exportação, e aquisição de IDE.

Fonte: Análise Pessoal

Assim afigura-se relevante a realização de um trabalho de pesquisa, que inclui a leitura, análise, observação e discussão do nosso tema.

3. Enquadramento da Internacionalização

O processo de internacionalização das empresas afigura-se demasiado complexo, e consiste na busca por novas fontes de receita. O enquadramento das novas oportunidades e consumidores, revela-se o principal foco. De acordo com Albert (2010), citado por Graça (2016) “o caminho da internacionalização, mais do que um desejo para a maior parte das empresas, acaba muitas vezes por representar uma necessidade, e apresenta-se atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das mesmas, sendo mesmo para muitas a condição que marca a sua sobrevivência”.

Esta complexidade pode ser apreciada com a emergência de novos Estados, que estimulam uma nova dinâmica de atuação as organizações. De seguida falaremos de Formas e Estratégias de Internacionalização, seguindo-se uma abordagem a Cooperação Empresarial anexando-se o contexto internacional.

3.1. Formas e Estratégias de Internacionalização

Como se referiu anteriormente, a internacionalização é um processo lento e gradual, onde as empresas se envolvem de forma progressiva nos mercados internacionais. Referiu-se também que a decisão de se internacionalizar não é momentâneo, por isso, as empresas têm que fazer um balanço das vantagens e desvantagens que decorrem de cada modo de entrada (Graça, 2016).

Uma empresa só deve avançar com o seu processo de internacionalização e expansão, quando já conhece os seus recursos financeiros e os seus limites e está bem estruturada e consolidada no seu país de origem. Pois, só quando esta tiver vantagem competitiva sobre os seus concorrentes internos é que deve avançar para o mercado externo (Porter, 1990).

As estratégias de internacionalização são adotadas pelas empresas, de modo a fortalecer a sua posição competitiva. No entanto, também podem ser utilizadas com o objetivo de garantir a sua sobrevivência ou apenas para estimular a sua expansão (Sousa, 1997; Welford & Prescott, 1994). Pois, como salienta Dias (2007, p. 6), “num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência”.

De acordo com Lorga (2003), existem três modos de entrada nos mercados internacionais:

- Exportação, que pode ser indireta ou direta;
- Contratação, que se pode traduzir em licenciamento, contrato de gestão e subcontratação internacional;
- Investimento direto, que se refere ao *joint-venture*, alianças estratégicas e propriedade total.

Já Ferreira, Reis e Serra (2011), consideram a existência de seis estratégias de internacionalização, entre elas:

- Exportação;
- Licenciamento;
- *Franchising*;
- Contrato de gestão;
- *Join-ventures*;
- Aquisições parciais;
- Investimentos de raiz.

Tendo por base o que foi mencionado por Lorga (2003) e por Ferreira, Reis e Serra (2011), em seguida passa-se a apresentar cada uma das estratégias mencionadas.

A exportação é a principal forma de internacionalização, mas para uma empresa que não atua de forma permanente no mercado externo. A exportação torna-se mais complicada, e deve-se à falta de conhecimento sobre os mercados, e a falta de poder de negociação.

A dimensão das organizações também pode influenciar a entrada, sendo que quando se trata de uma empresa de menores dimensões, pode usufruir de duas grandes vantagens e as quais as empresas de maiores dimensões não usufruem (Brito, 1993):

- A flexibilidade e rapidez de reação no aproveitamento de oportunidades de negócio;
- Uma maior personalização nos contactos que sustentem um relacionamento a longo prazo baseado na confiança;

Ainda que a exportação seja uma das formas mais rápidas das empresas se internacionalizarem, este processo pode implicar algumas complicações, nomeadamente a nível logístico, o qual tem que ver com as operações administrativas, e ao nível de redes de distribuição. É neste sentido que Williamson (1991) reforça a importância das empresas não entenderem a sua atuação no mercado externo como uma forma de escoar

os seus produtos, mas também para controlar redes comerciais e a prestação de um serviço de qualidade aos seus clientes (Williamson, 1991).

A exportação é uma estratégia de internacionalização bastante utilizada por pequenas e médias empresas (PME), pois se trata de uma forma de entrada no mercado externa que requer poucos custos.

A criação de subsidiárias no estrangeiro constitui-se noutra forma de entrar nos mercados externos e, ao contrário da exportação, esta estratégia implica que se faça um elevado investimento inicial, o que pode comportar dificuldades para as empresas que pretendem criar uma (ou mais) subsidiárias no exterior. No entanto, também é importante referir que, apesar de ser grande, o investimento realizado apresenta benefícios face à atuação isolada, na medida em que possibilita maior controlo sobre o mercado, o que por sua vez lhe dá uma vantagem competitiva face às suas concorrentes.

Portanto, esta estratégia apresenta vantagens para as empresas, mas também desvantagens, entre elas: as exigências ao nível dos meios de financiamento e recursos humanos, a complexidade organizacional e o risco, aumentando mediante o investimento realizado (Boddewyn, 1985). E, se a estratégia anterior é mais adequada para as PME, esta é mais usual para empresas de maiores dimensões.

Assim sendo, os grandes grupos económicos podem recorrer a esta estratégia para se internacionalizarem, dado possuírem mais recursos financeiros com *cash-flows* elevados e sempre disponíveis para serem aplicados em investimentos.

Outra das estratégias muito utilizadas para a internacionalização de empresas é a cooperação e sobre esta vamos abrir uma seção para se falar com mais pormenor, já de seguinte.

3.2. Cooperação Empresarial

O mercado e a vida das empresas estão em constante mudança, estando cada vez mais competitivos, pelo que o estabelecimento de alianças estratégicas entre organizações, concorrentes ou não, é uma escolha pela qual as organizações têm vindo a optar com frequência nos últimos anos (Freitas, 2001). Na opinião de Alves, Marques e Saur (2004, p. 29), o atual contexto económico é caracterizado por contínuas mudanças tecnológicas. Contudo, também consta a incerteza dos mercados, e a elevada competitividade em praticamente todos os setores de atividade, que levantam novos desafios para os sistemas económicos. As empresas são obrigadas a desenvolver num período cada vez mais curto, produtos novos e diferenciados face aos seus concorrentes.

Este facto estimula e promove os relacionamentos de cooperação, tendo em vista a diminuição dos custos ao longo da cadeia e garantir melhores níveis de serviços para os clientes. A cooperação consiste numa relação baseada na colaboração entre indivíduos ou organizações e promove a aquisição de recursos e capacidades difíceis de serem alcançadas individualmente (Silva, 2011). Quando pensada no âmbito empresarial, a cooperação consiste no estabelecimento de alianças e parcerias entre duas ou mais empresas e tem como objetivo a obtenção de ganhos a nível financeiro e operacional.

De acordo com o IAPMEI¹ – Agência para a Competitividade e Inovação, a cooperação consiste num pacto que institui alianças estratégicas, as quais permitem aos diferentes atores, não só reduzir a incerteza e turbulência dos mercados, mas também conjugar vantagens, numa ótica em que o benefício global é superior ao da ação individual.²

Segundo a mesma entidade, a cooperação empresarial pode assumir um carácter temporal, na medida em que podem ser definidos ou não, isto é, atingidos os objetivos prevalecem alguns processos de cooperação. Esta acrescenta ainda que uma rede de cooperação é um dos instrumentos de otimização da interação dos intervenientes, associando-se ao processo de gestão da atividade desenvolvida entre os vários, com o objetivo de otimizar recursos.

Para Chesnais (1996) as alianças tal como os acordos são o meio de excelência, que permite que diversas empresas se unam para o aperfeiçoamento acelerado de tecnologias. Já na opinião de Furlanetto (2002) a interdependência e a coligação de empresas ocorrem para que elas possam sobreviver e evoluir no mercado, na medida em que muitas vezes necessitam de recursos dos quais não dispõem, precisando estabelecer relações com outras que controlam esses recursos.

A aquisição de recursos requer custos de transação, isto é, valores económicos para planear, adaptar e monitorizar as interações entre as organizações de forma a garantir o cumprimento dos termos contratuais estabelecidos numa transação (Farina, Azevedo & Saes, 1997; Williamson, 1985). Então, o que a cooperação empresarial permite é a diminuição de custos de transação o que, por sua vez, simplifica as condições de operação das empresas envolvidas no processo e melhora a sua rentabilidade.

¹ A sigla IAPMEI representa o seguinte: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

² Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (s.d.). Cooperação Empresarial [em linha]. *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) Web site*. Acedido em Novembro 18, 2014, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php?temaid=17>.

Na verdade, é raro as empresas inovarem sozinhas e quando tal acontece, muitas vezes o processo de inovação não é bem-sucedido, pelo que novas soluções fundamentam-se no desenvolvimento de mecanismos de interação com outras organizações, com vista à aquisição, criação e partilha de conhecimento e outros recursos (Carlsson, 2003).

Resumindo, a cooperação empresarial é uma aliança estratégica que, segundo o IAPMEI, se pode traduzir num meio para: a concretização de estratégias de internacionalização; obter sinergias a nível operacional e financeiro; maior competitividade e poder negocial no mercado e ainda partilhar riscos; avançar para oportunidades de negócio, para as quais, isoladamente, não teriam capacidade de resposta. Em seguida, apresentam-se as vantagens da cooperação empresarial, que se repercutem ao nível operacional e estratégico.

As vantagens operacionais revelam-se ao nível interno da empresa, tendo impacto direto no seu interior, estando relacionadas com a eficiência com que a sua atividade é desenvolvida. De acordo com Brito (1993) os contributos operacionais passam por:

- Menos e melhores meio de financiamento: ao partilharem as despesas de investimento pelas partes intervenientes no processo de cooperação, cada empresa tem menos custos do que se investisse sozinha. Resultando em menores necessidades de financiamento;
- Redução de custos: deve-se à conjugação de três fatores: economias de escala (ao realizarem a atividade em conjunto, é possível atingir maior volume de produção o que por sua vez, permite reduzir significativamente os valores unitários); sinergias (a utilização de recursos complementares pode resultar na diminuição de custos); economias de experiência (com o passar do tempo a unidade económica ganha experiência na produção de um produto ou serviço, havendo tendência para diminuição de custos em virtude da aprendizagem e inovação ao nível de processos);
- Novos métodos de gestão: a partilha de quadros médios e superior, de experiências e de técnicas de gestão tem como vantagem a redução de custos, mas também pode resultar na implementação de novo métodos de gestão e formas de organização que melhorem a eficiência e a eficácia da gestão;
- Redução de risco: as menores necessidades de financiamento, melhores capitais, redução de custos e novos métodos de gestão tornam o processo de cooperação uma

opção estratégica menos arriscada. Também permitem a cooperação entre empresas de diferentes países, com a redução do risco político. Havendo um reforço na imagem institucional, é mais fácil o estabelecimento de uma rede de relações diversificada.

As vantagens estratégicas reforçam a posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no acordo de cooperação condicionando, a médio e longo prazo, o seu desenvolvimento. A cooperação apresenta vantagens competitivas ao nível da diferenciação, dos custos e da rapidez de atuação (Brito, 1993). Segundo Brito (1993) as vantagens estratégicas traduzem-se:

- No reforço das vantagens competitivas: a cooperação tem em vista a expansão da atividade das empresas envolvidas através: do reforço da quota de mercado; da integração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas; da aquisição de novas tecnologias que propiciem uma redução de custos, reforço da qualidade e/ou aumento da capacidade de resposta; produção e comercialização de novos produtos, conseguidos por via de um esforço conjunto de I&D (Inovação e Desenvolvimento); integração vertical quer a montante quer a jusante;

- Na atuação sobre o nível de concorrência do setor: a cooperação permite algum controlo sobre o poder negocial dos fornecedores e clientes. Quando é estabelecido um acordo entre empresas concorrentes, pode influenciar o nível de rivalidade no interior do próprio setor em que se desenvolve a atividade, impedindo uma concorrência abusiva a nível de preços.

Para o IAPMEI – UR PME (2005) as vantagens de se adotar a cooperação como estratégia surgem associadas à necessidade de responder às exigências competitivas, de oferecer soluções completas, e na obtenção de ganhos de eficiência e eficácia. Assim, de acordo com esta entidade, a cooperação empresarial é uma estratégia para o sucesso das empresas que permite:

- Encontrar a dimensão mais eficiente para a realização das atividades produtivas, tecnológicas e comerciais (redução de custos totais e marginais);
- Dispor de soluções que criam mais valor para o cliente, através da exploração de competências específicas (partilha de recursos –mais acesso à diversificação);
- Em conjunto, as empresas podem apostar em projetos com maior grau de risco e de incerteza (partilha de risco e mais segurança);
- Aceder a redes mais alargadas de informação e do conhecimento.

3.2.1 Cooperação Empresarial Internacional

A cooperação empresarial é uma aliança estratégica e a qual possibilita a diminuição de custos de transação, simplificando as condições de operação das empresas envolvidas no processo, melhorando a sua rentabilidade.

Enquanto estratégia, a cooperação entre empresas surge numa posição intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias aliando os benefícios destas duas formas de internacionalização (Hennart, 1989).

Segundo Brito (1993), a cooperação empresarial apresenta diversas vantagens ao nível operacional e estratégico. As vantagens operacionais fazem-se sentir no ambiente interno da empresa, estando associadas à eficiência com que a sua atividade é desenvolvida e correspondem a:

- Menos e melhores meio de financiamento;
- Redução de custos;
- Novos métodos de gestão;
- Redução de risco.

Por seu lado, as vantagens estratégicas que decorrem da cooperação entre empresas, ou seja, que reforçam a posição competitiva e estratégica das organizações envolvidas no acordo assentam: no reforço das vantagens competitivas e na atuação sobre o nível de concorrência do setor.

Já no entender de Amato Neto (1999), a cooperação empresarial acarreta diversos benefícios para as empresas envolvidas no processo, sendo elas:

- Combinação das melhores competências de ambas;
- Divisão de riscos e custos relativos à exploração de novas oportunidades de negócio e pesquisas tecnológicas;

- Lançamento de uma linha de produtos mais completa e diversificada;
- Troca e partilha de recursos, sobretudo dos menos utilizados por ambas;
- Fortalecimento do poder de compra;
- Maior capacidade de internacionalização;
- Reforço da força competitiva;

Para chegarem a um acordo, as empresas necessitam negociar e haver um consenso que satisfaça as necessidades das partes. Dada a multiplicidade de formas de negociação, em seguida destacam-se as principais (Jarillo, 1988):

- Licença de exploração: a empresa licenciadora, permite que outra (concessionária), produza e comercialize um produto e/ou serviço, a troco de *royalties*. É um gênero de cooperação que apresenta vantagens para ambas, ou seja, a licenciadora evita o investimento de prospecção e dá acesso a mercados onde a entrada é mais difícil. Por sua vez, a concessionária tem acesso à tecnologia, produtos ou marcas já existentes e testados noutras empresas (Contractor, 1981);

- *Franchising*: Uma empresa (a franquiadora), autoriza o uso da sua marca e venda dos seus produtos a fim do pagamento de uma taxa, onde os sistemas operacionais e de gestão estão padronizados para toda a rede. O *franchising* implica diversas trocas, principalmente ao nível de publicidade, formação de recursos humanos, manual de operações e gestão empresarial (Foster, 1995). Neste caso, também existem vantagens para as empresas (investimento de prospecção, acesso a mercados onde a entrada é mais difícil, à tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados noutras) e as quais são reforçadas, devido às inúmeras trocas que implica (Young *et al.*, 1989);

- Subcontratação: Nesta situação, uma empresa contrata os produtos ou serviços de outra empresa, a qual muitas vezes tem acesso a meios tecnológicos e a conhecimento, possibilitado pela contratadora, para assegurar a satisfação dos requisitos necessários. Gomes (2003) explica que a redução de risco está associada à variação da procura. O que significa que se a procura aumentar a empresa subcontratada responde de forma eficiente a este aumento mas, por outro lado, se a diminuir, os custos que decorrem desta redução são menores. Vários teóricos, entre eles Powell (1990), reconhecem que esta forma de cooperação apresenta vantagem competitiva para a empresa que subcontrata, uma vez que a unidade económica é fortalecida, pois, ao contratar (uma empresa especializada em determinado assunto ou área), pode aumentar a qualidade do produto ou serviço;

- *Joint Venture*: Este tipo de cooperação ocorre quando uma série de empresas participa no capital de outra independente, pelo que os lucros, património e riscos são partilhados. Segundo Anderson (1990), o que caracteriza esta forma de cooperação é o facto de as empresas constituídas serem independentes juridicamente das empresas que as originaram. Também pelas empresas ao partilharem a gestão, partilham tudo o que resulta daí, sejam lucros ou, prejuízos. É uma forma de colaboração bastante benéfica para as empresas, pois, contribui para a redução de custos devido a eventuais economias de escala e sinergias; requer menores necessidades de

financiamento; permite aceder a novas formas de organização e métodos de gestão; ocorrendo também a penetrar em novos mercados; e adquirir tecnologias (Ross, 1989);

- **Consórcio:** Neste tipo de cooperação há uma forte aliança e relação de confiança entre as empresas que fazem parte do acordo. Já formado o consórcio, é então necessário que os intervenientes definam, de forma consensual, os objetivos, serviços e atividades da relação colaborativa que pretendem desenvolver. Os consórcios são fortemente determinados pelas decisões das empresas que o constituem e é bastante importante para o apoio na internacionalização. Segundo Minervini (1997) os consórcios caracterizam-se por:

- 1) *Promoção e aumento de exportações:* Normalmente, os consórcios são constituídos por uma empresa com alguma experiência na exportação dos serviços, o que resulta na exportação dos serviços das outras empresas que formam o consórcio;

- 2) *Vendas:* Os consórcios são formados por empresas que não possuem experiência em vendas, pelo que a venda de serviços no exterior ficam a responsabilidade de outra;

- 3) *Região de acção:* As vendas num consórcio podem estar concentradas num único país (ou região) ou, ocorrer em vários países;

- 4) *Mono-setoriais:* Reúnem empresas que desempenham atividades no mesmo mercado, trabalhando o mesmo produto, mas de diferentes formas;

- 5) *Multi-setoriais:* Reúnem empresas que atuam em setores de mercado diferentes por isso, podem atuar de forma complementar.

4. Metodologia

Fortin (2000) refere que é na fase da Metodologia que se deve operacionalizar o estudo, ou seja: precisar a tipologia de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola e a população deste mesmo.

Como explica Fortin (2000, p.372), a metodologia consiste no “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, acrescentando ainda que, “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Desta forma, a metodologia, os métodos e as técnicas utilizadas para estudar determinado fenómeno, vão sempre depender do tipo de estudo que se pretende realizar.

De acordo com Graue & Walsh (1998) o objetivo da investigação é conhecer cada vez mais e melhor o mundo que nos rodeia de modo a transformá-lo num lugar melhor.

Investigar é, portanto, “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos dados e novos factos, relações ou leis em qualquer campo de conhecimento” (Marconi & Lakatos, 2003). Pode-se ainda afirmar que investigar é uma atitude e uma prática de procura permanente da realidade e da verdade, um procedimento ou um conjunto de procedimentos que se iniciam com um processo de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico para conhecer as realidades, ou novos fatos. Sendo um processo de construção do conhecimento e ainda uma forma de confirmar ou impugnar, ou um saber existente (Blaxter, Hughes & Tight, 2005).

Este trabalho de investigação enquadra-se, assim, no paradigma metodológico qualitativo, onde realizado um estudo de caso baseado em análises bibliográficas e documentais acerca da internacionalização e cooperação empresarial do Grupo Benetton. De seguida passa-se a justificar a escolha deste *design* de pesquisa.

4.1. Metodologia Qualitativa

A metodologia qualitativa já é reconhecida como sendo um campo de investigação com direito próprio, que é transversal a várias disciplinas. O termo qualitativo implica um destaque nas qualidades das entidades e nos processos, e significados: um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, tendo em conta um quadro construtivista, a relação mais íntima entre o investigador e o objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que dão forma à investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

De acordo com Creswell (2010) a metodologia qualitativa é vista como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e humano.

Serapioni (2000) refere como principais características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator; a observação naturalista; a subjetividade; a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a não generalização de resultados. O mesmo autor identifica os seguintes pressupostos que orientam a investigação tendo como base o paradigma qualitativo:

1. Complexidade: a realidade social, incluindo as suas manifestações culturais, é algo muito complexo e que não pode ser reduzido a um simples conjunto de variáveis;

2. Subjetividade: os investigadores estão sempre situados numa determinada realidade, num determinado contexto, trazendo assim para o estudo as suas crenças e valores. Assim, em vez de ser suprimida, como acontece na metodologia quantitativa, a subjetividade é assumida e negociada;

3. Contextualizar: a realidade é construída tendo em conta vários fatores, o que faz com que a percepção do fenómeno em causa envolva sempre a compreensão de determinados contextos;

4. Interpretação e Significado: o mesmo fenómeno pode ter diferentes interpretações tendo em conta os participantes, tendo em conta as relações que estabelecem com o que está a ser estudado, o que faz com que a interpretação e o significado sejam a verdadeira essência da investigação qualitativa;

5. Metas de Investigação: as explicações que envolvem causalidade, controlo e predição são impossíveis. O objetivo é antes a capacidade de compreensão interpretativa que envolve a capacidade de ser empático, de recriar a experiência dos outros em nós próprios;

6. Aplicabilidade: a compreensão aprofundada de um dado contexto facilita a percepção de outros contextos, não através do princípio da generalização, mas sim do princípio da transferência.

Ao usar uma metodologia qualitativa num estudo espera-se que seja feita uma análise em profundidade relativamente a significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos em estudo. Como refere Fidalgo (2003, p. 178) os dados são

“enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para pessoas implicadas.”

4.2. Questões de Investigação

De acordo com Nicola (2008) a questão de investigação é o princípio e também o fim de todo o processo.

A questão de investigação é o fio orientador de todo o estudo e também a sua razão de se, motivando assim o esforço e o tempo de quem faz os estudos. Apesar de existirem muitas razões para a realização de um determinado estudo, é a questão de investigação que opera como sendo o motor levando a que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como sendo um bom e verossímil (Nicola, 2008).

A questão de investigação é fundamental para a análise da informação recolhida ou construída e ajudam o investigador a não perder o rumo, mantendo assim o caminho para a obtenção de conclusões e respostas possíveis. Muitos investigadores encontram-se perdidos em algumas das fases da investigação, porque não tem presente e/ou claramente definido a questão de orientação que os devia orientar (Souza & Souza, 2011).

Esta investigação pretende analisar e explorar o processo de internacionalização, recorrendo à cooperação empresarial, nomeadamente o caso da *Benetton*. Assim, pretende-se dar resposta à questão principal:

De que forma se realiza o processo de internacionalização das empresas que optam pelo mecanismo de cooperação empresarial?

A resolução desta questão vai permitir anexar ao estudo os seguintes tópicos:

- Quais as principais formas de cooperação existentes no contexto internacional?
- Qual as vantagens decorrentes do desenvolvimento da cooperação empresarial?

Ainda assim, constatamos que as empresas decidem embarcar em diferentes estratégias de cooperação, sendo importante apresentar alguns fatores que pesam no momento de seleção (tabela 6).

Tabela 6: Fatores para o estabelecimento de Cooperação entre as Empresas

Fatores de Cooperação	Descrição
Escala e Poder de Mercado	Obtenção de benefícios decorrentes do crescimento da associação a outras empresas.
Acesso a novas soluções	Mais serviços, produtos e infraestruturas à disposição.
Aprendizagem e inovação	A troca de ideias e de experiências e as ações conjuntas inovadoras desenvolvidas em conjunto.
Redução de custos e riscos	Partilha de custos e riscos em determinadas ações entre a empresas que se encontram em cooperação.
Relações sociais	Consolidação de relações sociais entre os indivíduos, ampliando assim o capital social e os ativos humanos.

Fonte: adaptado de: Verschoore & Balestrin, 2008.

No que concerne, à internacionalização das empresas é constituída por cinco motivos principais. Os mesmos, estão na origem da sua expansão para novos mercados, onde a exportação e a importação são realidades presentes.

Por sua vez, a importação é responsável pela captação de meios para produzir o bem. Existem mercados que nas suas falhas encontraram a ausência de tecnologia (onde o saber fazer e como são duas realidades). Já no caso da exportação, é usual porque as empresas produzem material e vendem em outros mercados, tal decorre na necessidade de internacionalizar e diversificar os seus serviços, no entanto, para Graça (2016), “a exportação como modo de entrada, o produto final ou intermédio da empresa é produzido fora do mercado alvo e de seguida transportado para o mesmo. Desta forma, podemos dizer que a exportação está confinada a produtos físicos”.

Na tabela seguinte, apresentamos os motivos que levam as empresas a procurarem outras “praças”. Todavia “entrar em larga escala ou em pequena escala depende dos recursos da empresa e do seu comprometimento” (Graça, 2016).

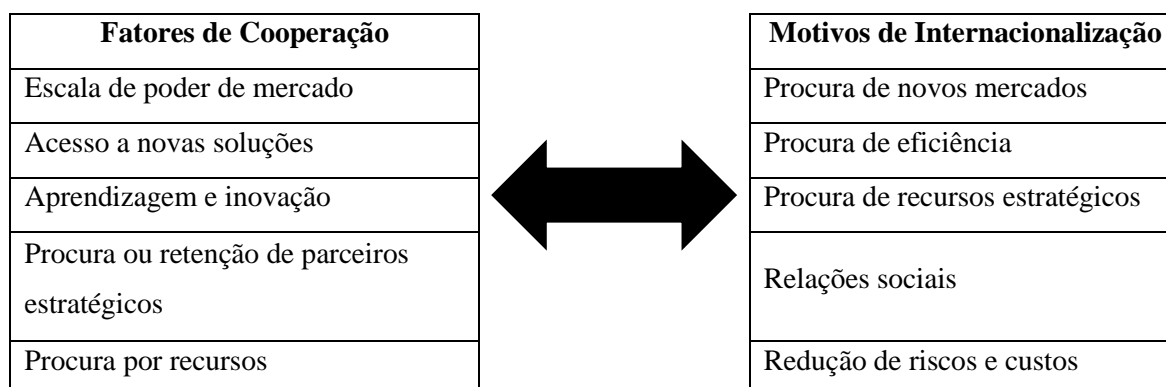
Tabela 7: Motivos para a internacionalização de empresas

Motivos	Razões relacionadas
Procura de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do volume de vendas/nº de clientes - Saturação do mercado de origem - Mercado doméstico pequeno; - Procura externa pelo produto da empresa; - Expectativas relativamente a um determinado mercado; - Acompanhar competidores na entrada de novos mercados.
Procura por Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Escassez de recursos no mercado doméstico; - Inexistência de recursos no mercado doméstico; - Recursos com custos mais baixos nos mercados estrangeiros.
Procura de Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> - Dotação eficiente de recursos; - Ganhos provenientes das economias de escala; - Diversificação de risco; - Redução do montante total de impostos pagos.
Procura de Recursos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Manter ou fortalecer a vantagem competitiva; - Enfraquecer a posição dos concorrentes; - Apoiar o alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo.
Procura ou Retenção de Parceiros Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Retenção de clientes; - Aceder a novos canais de distribuição; - Patilha (ou redução) do risco; - Aumento da posição negocial; - Necessidades de investimento mais baixas; - Incorporação de recursos ou competências por meio de uma <i>joint venture</i>, para se obter uma vantagem competitiva.

Fonte: adaptado: Martins, 2015

Para uma melhor compreensão da temática anexamos ao estudo, algumas considerações face aos fatores de cooperação e os motivos de internacionalização. No entanto, após uma breve observação das tabelas, consideramos que as conclusões cruzam-se, conforme apresentado na tabela seguinte:

Tabela 8: Relação entres os fatores de cooperação e os motivos de internacionalização



Fonte: Análise Pessoal (2018)

4.3. Estudo de Caso

Este trabalho é um estudo de caso, com o objetivo de analisar o processo de internacionalização do Grupo *Benetton* tendo em conta a cooperação empresarial. Yin (2005) refere que o estudo de caso é a metodologia mais apropriada quando se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos vários fatores. Yin defende ainda que se trata de um método adequado quando se pretende definir os tópicos de investigação de uma forma abrangente, quando se quer considerar a influência do contexto em que ocorre o fenómeno em estudo e quando se, quer auxiliar de variadas fontes de evidência.

Assim “estudo de caso” é definido como sendo o conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, tendo como base as características do fenómeno em estudo (Yin, 2005). Este autor refere ainda que um estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenómeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre.

Devido a muitas das vezes ser difícil ou até mesmo impossível isolar o fenómeno que se pretende estudar, existe a necessidade de muitas vezes usar várias fontes de dados e fazer o cruzamento dos mesmos (ou seja, triangular) (Yin, 2005). Recorreu-se à recolha de dados, provenientes de artigos científicos, imprensa e do *site* do Grupo para a apresentação do histórico da empresa assim como para a análise do seu processo de internacionalização.

4.4. Seleção da Empresa

Para este trabalho a empresa escolhida foi o grupo *Benetton*, sendo uma marca internacional de roupa, muito conhecida pelas suas polémicas campanhas publicitárias e

as suas cores fortes. A escolha recaiu nesta empresa uma vez que, além de ser conhecida pelas razões acima indicadas, esta é um dos casos mais paradigmáticos e importantes de *franchising* internacional (o *franchising* é uma importante forma de cooperação empresarial, como já foi visto anteriormente).

5. Resultados

No tocante a este capítulo, optamos por apresentar um estudo de caso onde enquadrámos algumas informações da organização *Benetton*. A temática de internacionalização será desenvolvida de modo a dar resposta as nossas anteriores considerações. Todavia, o conceito e os valores da empresa são apresentados num primeiro momento, e de seguida será apresentada a forma como esta se internacionalizou, tendo como base o processo de *franchising*.

5.1. História do Grupo Benetton

A história do Grupo *Benetton* remota ao ano de 1949, mais precisamente à cidade italiana de Treviso, onde quatro irmãos – Luciano, Giuliana, Gilberto e Carlo – tinham perdido de forma prematura o pai, tendo que começar a trabalhar para garantir o sustento da sua família. Contudo, Luciano começa a trabalhar aos 14 anos num armazém de retalho e a irmã Giuliana, apenas com 12 anos, começaram a fazer peças de malha e a vendê-las, sendo que uma das principais características era a cor que apontava já para o diferencial. (Porto, 2003).

Com o fim da 2ª guerra mundial, Treviso se tinha transformado numa cidade caracterizada pela média burguesia, onde os jovens começavam a ter algum poder de compra e exigências muito específicas. Em termos de vestuário a moda se ia acentuando, surgindo assim a ideia, de produzir *pullovers* de malha que fossem do agrado a nova comunidade de jovens, que apelava a mudança (quer na qualidade, nas formas e nos preços).

De facto, dá-se o preenchimento de uma lacuna no mercado do vestuário: a existência de peças confortáveis para serem usadas nos tempos livres (Porto, 2003). A principal característica da marca tornou-se a diversidade das cores, dando origem à imagem comercial da empresa. A ideia da cor tornou-se dos principais ícones da marca (Costa & Rodrigues, 2009).

Pelo ano de 1960 já a produção dos irmãos *Benetton* era de cerca de 800 peças por mês, sendo que depois de uma visita à Roma, Luciano sentiu a necessidade de expandir a marca, acreditando que tinha um produto diferente que podia fazer sucesso junto de públicos mais sofisticados.

Em 1962 começa a colaboração com um tintureiro especialista, surgindo a ideia de tingir as peças de malha de acordo com o processo *just-in-time*. Ou seja, as peças de malha seriam em primeiro lugar armazenadas em cru e só depois, consoante as

encomendas, eram tingidas e enviadas as lojas, eliminando assim os custos associados à obsolescência, ou seja, quando o produto deixa de ser útil ou relevante mesmo estando em perfeitas condições (Porto, 2003).

Pelo ano de 1968, já existiam mais de 300 lojas a vender os produtos (por toda Itália), sendo que as primeiras lojas tinham sido abertas dividindo os investimentos com outros sócios. No entanto, a empresa começou a receber propostas de muitas pessoas que queriam abrir lojas *Benetton* por conta própria, nascendo aí o *franchising*.

Foi na década de 70 que a *Benetton* iniciou a sua expansão europeia, sendo que em 1978 já exportava cerca de 60% da sua produção. O primeiro logo da empresa pode ser visto na figura 3, onde se destaca o ponto de tricô da malha feita por Guiliana *Benetton*:

Figura 3: Logótipo original da marca Benetton



Em 1982, o grupo contrata o fotógrafo italiano Oliviero Toscani que revolucionou a imagem da marca, associando-a para sempre a campanhas polémicas e irreverentes com uma forte componente de crítica social (Costa & Rodrigues, 2009). A combinação das roupas coloridas e também da irreverência das suas publicidades, com o apelo entre a tolerância e a paz entre os povos, fez com que nascesse a mensagem comercial *United Colors of Benetton*, onde nas campanhas podia-se ver jovens e crianças de diferentes etnias e culturas, usando as coloridas roupas (figura 4).

Figura 4: Campanha dos anos 80 da Benetton.



Em meados dos anos 90, as roupas ficaram em segundo plano, sendo que a publicidade fica associada a causas sociais e temas polémicos como é o caso do racismo, violência, luta contra a sida, guerra, política, animais em extinção e ajuda humanitária (Costa & Rodrigues, 2009).

Hoje em dia, o Grupo é uma das empresas de moda mais populares do mundo, encontrando-se presente em 120 países e com uma rede comercial de mais de 6500 lojas, com um nível de negócios que ultrapassa os dois biliões de euros por ano. Não sendo curioso a existência de 78 lojas em Portugal.

Desde 2012 que o grupo é dirigido pelo filho de Luciano *Benetton*, um dos fundadores, Alessandro Benetton, que dá continuidade ao compromisso do grupo com a defesa do meio ambiente, dignidade das pessoas e na transformação da sociedade.

Grupo *Benetton*: Visão

Hoje em dia o grupo conta com uma identidade consolidada no que toca ao estilo, a cor, a moda e a qualidade a melhor preço, valores que se refletem nas marcas *United Colors of Benetton*, *Undercolors of Benetton*, *Sisley* e *Playlife*.

O desenvolvimento da rede de vendas da *United Colors of Benetton*, que ocupa uma posição de liderança em centros históricos e centros comerciais, é apoiada por um significativo programa de investimentos a volta do mundo. As lojas exploram configurações altamente modulares de modo a possibilitar a criação de espaços onde as

coleções, as suas cores e *designs* são sempre o centro de atenção, sendo apresentadas em contexto de retalho cada vez mais atrativo, dinâmico e interativo.

A constante procura de novas coisas tem também um importante impacto em vários setores como é o caso da logística: o centro de coordenação em Castrette (Treviso, Itália) é, na realidade, um dos complexos logísticos industriais mais modernos no setor da roupa, servindo a rede global de retalho com grande eficiência.

A capacidade do Grupo *Benetton* de, ativamente, criar raízes no mundo e na sociedade também é expressa através da fábrica que constitui o centro de investigação e comunicação. O desafio é juntar inovação e internacionalização: um modo de juntar as diferentes culturas com a indústria através da comunicação, que já não toma apenas as formas tradicionais, mas procura se tornar um veículo para a “inteligência” de uma empresa, através de vários significados e expressões.

5.2. Áreas de atuação do Grupo *Benetton*

5.2.1. *United Colors of Benetton*

A *United Colors of Benetton* é uma marca global do Grupo, e constitui uma das mais conhecidas categorias de roupa do mundo. Na realidade, o seu conceito possui um estilo internacional que combina cor, energia e conforto. Todos estes elementos chave encontram a sua expressão no valor central da marca: a paixão pela qualidade, onde se destaca o compromisso com o conforto e estilo.

Em cada estação surgem coleções (de mulher, homem, crianças e roupa interior) que oferecem um *look* total para diversas ocasiões como a vida urbana, mais casuais e mais descontraídos.

Todavia, a marca está presente em muitos setores da moda. O seu propósito de atuação, são linhas de acessórios: óculos e há uma aproximação aos perfumes. No entanto, destacamos a sua atual aproximação a produtos para habitação e a coleção de produtos de bebé (sendo que estes se encontram disponíveis nas lojas).

5.2.2. *United Colors of Benetton Kids*

A coleção para crianças da *Benetton* possui segmentos diferentes, a saber:

- Recém-nascido (0-1 anos): tem como principal alvo os mais pequenos consumidores, caracterizado por roupas divertidas, inspiradas nas roupas dos adultos

tendo, no entanto, atenção constante as características e as necessidades de uma criança desta idade;

- Criança (1-5 anos): roupas confortáveis e resistentes para os adultos de amanhã;
- Crianças e pré-adolescentes (6-12 anos): propostas de ideias para pré-adolescentes, muito exigentes no que toca a moda.

Estas coleções são completas com uma linha de futuras mães, com roupas confortáveis, únicas e simples que vão de encontro às necessidades diárias das futuras mães.

As vendas da *United Colors of Benetton Kids* duplicaram nos passados 10 anos, pelo que esta já não é vista como uma extensão da marca adulta, mas sim especializada. Tendo o seu foco na segmentação que oferece, sabendo que as crianças possuem diferentes necessidades de acordo com a idade, sempre com uma consciência de estilo consistente.

5.2.3. *Undercolors of Benetton*

Esta é uma extensão da *United Colors of Benetton* especializada em roupa interior, de praia e de dormir, não esquecendo o desenvolvimento de acessórios para mulher, homem e crianças. Uma grande seleção de produtos nas cores básicas é enriquecida todas as estações com as últimas tendências. A *Undercolors* encontra-se disponível na própria cadeia de lojas, encontrando-se em mais de 500 localizações (30 países e também em lojas *Benetton* selecionadas).

5.2.4. *Sisley*

O encontro desta marca com a *Benetton* ocorreu em 1974, quando o Grupo, percebendo o seu potencial, comprou os direitos exclusivos de utilização da marca, mas só apenas em 1985 é que a *Sisley* adquiriu a sua própria personalidade dentro do Grupo.

Esta é a marca mais “*fashion forward*” do Grupo. A *Sisley* costuma apresentar coleções elegantes e sedutoras, com especial atenção à escolha do *design*, dos tecidos e formas. Os seus criadores e as equipas de vendas, concentram os esforços na imagem e em campanhas de grande impacto.

5.2.5. *Sisley Young*

Diz respeito a uma coleção sofisticada e detalhada, inspirada nos *looks* da *Sisley* para adulto. Encontra-se disponível para crianças dos 3 aos 12 anos, mas concentra-se no grupo que vai dos 8 aos 12 anos, jogando com sensações, emoções e criatividade.

5.2.6. *Playlife*

A *Playlife* é a marca do grupo que apela a ligação ao desporto, tanto para homem como para mulher. É marcada por um estilo desportivo, livre e relaxado. Destaamos o aumento da força da sua rede comercial nos últimos anos, especialmente na Europa Mediterrânea.

6. Discussão

6.1. Internacionalização da marca *Benetton*

Nas relações que as empresas mantêm é habitual a ocorrência de alianças estratégicas que podem resultar na expansão para novos mercados. Onde a busca por novos desafios, pode ser anexada a desordem do mercado doméstico. A internacionalização pode ser vista como resultado das relações ocasionais, ou permanentes, todavia o principal foco é o estabelecimento de vínculos de colaboração. Segundo Fernandes (2007, p. 11), “as empresas sentem necessidade de cooperar para competirem em mercados em crescente desenvolvimento e exigência”, de modo que, esta realidade é palco do processo de expansão do nosso estudo.

Convém chamar atenção para a internacionalização do grupo *Benetton*, que se deu em 1969 com a abertura da primeira loja fora de Itália, em Paris, tendo sido um dos passos mais importantes na estratégia de desenvolvimento (Porto, 2003).

De acordo com Ramos (2004), a estratégia de internacionalização tem várias semelhanças com a estratégia de internacionalização definida para Porter. Para este autor deve-se primeiro definir a estratégia no país de origem até a empresa conseguir obter uma vantagem competitiva e só aí é que dá o passo de se internacionalizar. De facto, a *Benetton* apostou em primeiro lugar no mercado doméstico nos seus primeiros dez anos de vida, tendo, neste período, aberto mais de 200 lojas em território Italiano. A internacionalização só se veio a concretizar depois de o grupo ter consolidado a sua posição em Itália, obtendo por isso uma vantagem competitiva no seu país que lhe permitiu entrar nos mercados estrangeiros (Ramos, 2004).

Pode-se afirmar que a *Benetton* possui duas abordagens à globalização da sua marca. Se por um lado se centra na utilização de empresários italianos para a expansão do sistema através do mundo. Por outro lado, efetua uma pesquisa de parceiros locais fortes no estabelecimento de um acordo de licenciamento e num desenvolvimento de uma *joint-venture* para o mercado local (Porto, 2003).

No entanto, esta internacionalização não pode ser um entrave à manutenção das principais características da empresa, como é o caso da adaptabilidade, a resposta rápida às alterações de mercado e a flexibilidade. Assim, o Grupo *Benetton* será sempre a companhia central que tem como responsabilidade a gestão de um projeto global, de modo a controlar diversos fluxos: o de informação, matérias-primas, produtos semi-acabados, e acabados e também os produtos financeiros. É, então, a *Benetton* que vai funcionar como o centro nevrálgico que define a estratégia global que depois é seguido

pelos empresários a montante e também a jusante (Porto, 2003). Por exemplo, existe uma coleção única para o mundo inteiro, sendo que é cada região e também cada operador licenciado que escolhe os produtos a comercializar (Porto, 2003).

6.2. Enquadramento da temática Parceria no Grupo *Benetton*

O modo de operação da *Benetton* é uma mistura de experiência interna e de recursos terceirizados em toda a cadeia de valor. Sendo que esta terceirização foi de extrema importância para a internacionalização da marca. Pode-se dizer que o Grupo *Benetton* se envolveu em acordos de cooperação e parcerias, muito antes de o termo aliança estratégica se tornar comum (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005).

Os fabricantes e lojistas terceirizados recebem apoio no que toca ao planeamento de produção, assistência técnica e suporte de controlo de qualidade. É prática comum o fornecimento de assistência financeira por parte da *Benetton* para encorajar as empresas a equiparem-se com maquinaria especializada. Sem esse incentivo, muitas destas empresas não teriam a motivação necessária para mudar a sua tecnologia. Também é normal o incentivo por parte da *Benetton* aos seus funcionários, convertendo os seus processos internos em contratos externos, ajudando que estes se tornem empreendedores autónomos (Crestanello & Tattara, 2009).

Em troca destes incentivos a *Benetton* exige exclusividade, sendo esta essencial para garantir que a empresa tenha sempre a capacidade disponível para lidar com situações adversas ou com picos de trabalho, podendo coordenar efetivamente essas unidades de produção externas.

Estas células de trabalho e de vendas independentes, oferecem à *Benetton* grandes níveis de flexibilidade comparativamente com uma força de trabalho interna sindicalizada de tamanho comparável. Ao mesmo tempo, os custos de mão de obra são mais baixos, dadas as estruturas de custos das chamadas empresas familiares. Pode-se então descrever a *Benetton* como sendo descentralizada ao nível vertical, uma vez que centralizam os processos que agregam mais valor e descentralizam o resto (Dapiran, 1992).

6.3. A Política de Cooperação

A *benetton* é uma empresa que encontra a sua base de atuação na cooperação interna e externa (ainda que todo o processo se desenvolva em torno das relações humanas). Num primeiro momento, foi essencial criar bases que permitissem a sua

existência, clarificando-se a filosofia de atuação com a aprendizagem isolada e partilhada.

O indivíduo nunca deixa de ser criança, e a sua mente permanece um espaço criativo. A sua maneira de ser, pode sofrer alterações fruto dos diferentes meios, no entanto, diferentes espaços representam diferentes conceções de ideias. As mesmas devem ser exploradas e transportadas para algo palpável, é deste modo que surgem diferentes produtos. Desde muito cedo que o principal foco da empresa foi a diferenciação face aos seus concorrentes, criando-se um espaço de relacionamentos entre fantasia, criatividade e inovação.

Estas ligações unem diferentes fenómenos. É importa recordar, que nesta esfera de atuação foi possível encontrar novas fontes de aquisição de conhecimento e melhoria das capacidades de resposta.

Embora ainda se possa referir, que as incertezas e as falhas constituíram uma realidade da empresa. No entanto, sempre houve uma certa independência nos processos de expansão dos objetivos. Os limites surgiram como manifestações, que devidamente analisadas resultaram em novas formas de gerar conhecimento e experimentação contínua.

É necessário ir mais longe, e observar o seu plano externo de cooperação onde assumir riscos se tornou a principal moeda. As motivações nem sempre foram por razões económicas, na grande maioria das vezes havia uma preocupação em tornar os produtos acessíveis a vários clientes.

Nesta parte, poderíamos anexar os esforços para conhecimento do mercado nacional e a supressão das disparidades ao nível de vestuário. Seguindo-se uma política de análise dos principais mercados, que resultou na compra de *know-how* e posterior exportação dos produtos.

A proximidade que se foi gerando nas relações humanas, é demonstrada pela seleção minuciosa dos parceiros internacionais ou até mesmo na busca por representantes da cadeia de *franchising*. De facto a avaliação dos novos elementos ou agentes sempre foi uma prioridade, onde os incentivos e compensações foram também visíveis (Porto) .

Daí resulta a ideia de que a abertura de uma loja e a adaptação da produção e produto a nova cultura, foi sempre uma das principais fontes de ensinamento do grupo.

6.4. As Lojas do Grupo *Benetton*

O Grupo trabalha ativamente através de uma rede de 85 agentes a nível mundial. Os agentes em cada país são responsáveis por recrutar os vendedores a retalho, mostrando-lhe as coleções de roupa, processando as suas encomendas, selecionando as lojas e locais para essas vendas, responsabilizando-se pela formação e, muito importante, fornecendo informação à *Benetton*. Por este trabalho, estes agentes recebem comissões que são normalmente de cerca de 4%, baseadas nas vendas no seu território (Dapiran, 1992). Estes agentes não pertencem ao Grupo, são empresas independentes, podendo-se estar aqui a falar num exemplo de cooperação empresarial ao nível internacional.

Apesar deste sistema ser chamado muitas vezes de *franchisings*, estas lojas de retalho podem ser melhor descritas como licenciadas. Estas lojas licenciadas, ao contrário das lojas franchisadas não pagam qualquer tipo de taxas ou *royalites*. Tal realidade permite que a *Benetton* consiga contornar a legislação referente aos *franchisings* que pode ser bastante restritiva em muitos países. Assim, as empresas licenciadas pela *Benetton* devem concordar em guardar e vender apenas produtos *Benetton*, e exibir os produtos da marca de acordo com as suas diretrizes, assim como seguir as diretrizes referentes aos preços (Crestanello & Tattara, 2009).

Para a *Benetton* as lojas licenciadas e as suas empresas associadas não são apenas pontos de venda para as suas roupas, mas fontes de informação que monitorizam o nível de aceitação dos clientes da estética *Benetton*.

Numa verdadeira mentalidade de parceria, as qualidades desejáveis mais importantes é o seu comprometimento com a *Benetton* e a sua capacidade de expandir o mercado.

A rede internacional de troca e análise de informações do grupo permite que esta se mantenha em contacto com o mundo e que ofereça ajuda e suporte aos seus agentes. A *Benetton* possui, então, acesso à informação do que está produzido, quer em lojas quer em trânsito, questões relacionadas com as licenças, situações de crédito entre outros.

Em suma, as decisões estratégicas de *outsourcing* são as seguintes (Crestanello & Tattara, 2009):

- *Design*, corte, tricotagem e tingimento, são feitos internamente, ou seja, no Grupo *Benetton*, recorrendo a capital elevando e a alta tecnologia;
- Compra de matérias-primas: ao nível interno, ou seja, feitos pelo Grupo;

- Confeção e acabamento: subcontratação de força de trabalho;
- Distribuição em massa: controlo feito pela casa-mãe, o Grupo *Benetton*;
- Transporte Internacional: terceirizar para transportadoras internacionais;
- Agenciamento de cargas: realizada através de *joint venture*;
- Rede de comunicações global: devido ao grande volume de informações existe uma terciarização para uma empresa de sistemas de informação;
- Lojas de retalho: terceirização para empresas locais licenciadas.

Devido a estas terciarizações a velocidade e flexibilidade de todo o sistema é de tal ordem que o grupo consegue restabelecer uma loja no meio de uma estação dentro de duas a quatro semanas, já incluindo o tempo de confeção das roupas.

6.5. O *Franchising* das Lojas *Benetton*

Como já se viu anteriormente todas as peças que serão vendidas na lojas, são desenhadas em Itália e fornecidas internacionalmente a empresas que pretendam vender os produtos da marca em regime de exclusividade. São as empresas locais que escolhem que produtos vender. Uma das lojas pode apenas vender roupa, sendo que outra pode vender os demais produtos. Cabe ao empresário local escolher as inúmeras possibilidades dentro da *Benetton*. Em Portugal, para se abrir uma loja da *Benetton* há que respeitar as seguintes condições:

- Área mínima: Média de 40/50 m²;
- Localização: Centro das cidades ou centros comerciais de grande afluência (sujeito a aprovação da marca);
- Zonas Prioritárias: Amadora; Barcelos; Braga (Baixa e/ou Braga Parque); Cascais (CascaisShopping); Guarda, Grande Lisboa, Oeiras (Oeiras Parque); Tomar; Vila Real; Zona do Grande Porto; Zona do Algarve.
- Direitos de Entrada: não tem;
- Formação: Responsabilidade da *Benetton* nas várias áreas;
- Royalites: não tem;
- Fardas; custo variável, mas aproximadamente 80€ por estação;
- Duração do contrato: 5 anos;
- Exclusividade territorial: a definir;

- Projeto de loja: 1000,00€ a cargo do *franchisado*;
- Preço médio m² (mobiliário): 650,00€ (inclui móveis, fachada, iluminação, cabides, manequins). Não inclui obras.
- Investimento inicial em mercadoria: variável, dependendo da área e localização da loja;
- Características Especiais do Contrato: não tem;
- Informatização: software adquirido através de recomendação da *Benetton*. - a cargo do cliente (valor aprox. € 3.100);
- Apoio permanente *Benetton*: Vitrinagem, visual *merchandising*, informação de gestão, *marketing*, gestão de ponto de venda, produto, compras, atendimento e vendas e outros suportes de loja. Apoio em todas as áreas de trabalho de cada cliente;
- Estágio vendedoras: com acordo prévio;
- Aberturas estação: vitrinagem e visual *merchandising*;
- Condições venda: discussão de budget e aconselhamento (valores mínimos de acordo com área de localização);
- Condições pagamento mercadoria: pagamento a 20/80/110 dias, depois de entrada de estação;
- Garantia Bancaria: com abertura de garantia bancária ou *stand by letter of credit*, conforme exigido pela marca;
- Taxa de publicidade: não tem;
- P.V.P: 39€.

7. Conclusão

Para as empresas, a internacionalização é um passo essencial para o seu crescimento e para o aproveitamento da sua capacidade de produção, expandindo e maximizando os potenciais lucros oriundos do seu negócio. São várias as razões que conduzem à internacionalização de uma empresa, nomeadamente as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento, os clientes, os concorrentes os custos e a natureza de negócio.

A cooperação empresarial demonstra ser muito útil no que toca à vontade de internacionalização das empresas, com sucesso comprovado, permitindo um rendimento a longo prazo devido a uma gestão estratégica sólida.

São várias as formas de cooperação empresarial que potenciam a internacionalização, sendo uma delas o franchising, que foi o processo preferido da empresa em análise, o Grupo *Benetton*, de expandir os seus negócios mundialmente.

Este modelo teve início quando, percebendo o sucesso da marca, o próprio grupo começou a receber propostas de pessoas empreendedoras que queriam vender, em regime de exclusividade a marca. O grupo *Benetton* é, assim, um caso paradigmático de cooperação empresarial ao nível internacional. Porém, revela-se importante dar resposta a nossa questão de base:

QI) De que forma se realiza o processo de internacionalização das empresas que optam pelo mecanismo de cooperação empresarial?

A cooperação entre as organizações pode até não ser uma realidade nova, mas as mudanças obrigam a profundas alterações face à definição de conceitos. Na realidade, a globalização é mais uma vez chamada a intervir, pois, os negócios conhecem uma nova etapa e as formas de penetração em novos mercados vão se alterando mediante a tipologia de negócio. Os Estados lutam para captar a atenção das multinacionais, ficando muitas vezes dependentes, um vínculo que tende em ajudar apenas uma das partes, lembrando que os Estados mais pobres lutam para combater a estagnação das suas políticas.

Por sua vez, as empresas aplicam medidas propícias ao seu desenvolvimento financeiro, esquecendo do contributo humano. É importante desenvolver o meio de atuação. A ligação aos parceiros deve transpor as barreiras do lucro e do interesse

peçoal. O mais preocupante é que as organizações, antes de desenvolverem qualquer laço de cooperação, procuram garantir privilégios, bastaria relembrar as denominadas vantagens.

Neste sentido, constatamos que a cooperação não é somente a exportação de bens e serviços. A mesma permite as empresas adquirirem mais competitividade, fazer uma troca de saberes e de ideias. Contudo, as organizações optam por não alterar as suas filosofias de atuação. Todavia, as principais formas de penetração em novos mercados que se ligam aos mecanismos de cooperação são as seguintes:

- Exportação;
- Licenciamento;
- *Franchising*;
- Contrato de gestão;
- *Join-ventures*;
- Aquisições parciais;
- Investimentos de raiz.

A cooperação torna-se mais complicada quando se desconhece a realidade dos mercados e dos parceiros. De modo que, o processo de internacionalização obriga a definição de uma estratégia e de negociações constantes. Porém, a dimensão da organização pode influenciar no momento de seleção.

Ainda assim, com o aprofundamento deste estudo, verificamos que o Grupo Benetton olha para o *franchising* como sendo uma aliança estratégica e não como um tipo de distribuição, assumindo a importância que a relação entre a “casa-mãe” e a empresa local tem para o sucesso da marca. Estas empresas locais, também conhecidos como agentes, são peças essenciais no funcionamento da Benetton a nível internacional. Gerindo a rede de retalho de cada país, atuando como ligação entre a sede do grupo e as lojas, possuem uma importância superior a um qualquer empregado, uma vez que são donos de algumas lojas, permitindo-lhes ter um grande conhecimento do terreno.

Implicações para a gestão aliado aos conselhos práticos:

A realidade empresarial tem sido alterada com o decorrer dos anos, e o que ontem constituía verdade hoje não é. Se no passado o mais importante era a maximização dos lucros, hoje revela-se essencial alcançar bases para permanecer no mercado. O passado teima em apresentar-nos as principais falhas das organizações, obrigando a definição de uma estratégia ponderada.

As carências da história devem ser suprimidas por novas ações, com uma investidura no progresso tecnológico e científico. A transformação do modelo de atuação constitui uma das bases, onde a globalização é chamada a intervir. Este fenómeno aproximou pessoas, bens, capital e serviços, rompendo com a barreira denominada de fronteira. No entanto, hoje também sabemos que nenhuma organização sobrevive de forma isolada, é necessário criar uma rede de parceiros (que podem ser tanto nacionais como internacionais).

Relembrando que o novo *ADN* das organizações, se classifica pela mudança no sistema de gestão, produção e comercialização. A proximidade entre a sociedade e a organização é feita com base na preservação do património e no desenvolvimento e uma pegada sustentável.

Neste sentido, para prosseguir é fundamental implementar medidas que permitam as organizações ganharem competitividade (nacional e internacional). De igual modo, revela-se importante contribuir para a redução dos desperdícios (podendo constituir novas fontes de receita).

Com a realização deste trabalho, constatamos que a internacionalização é cada vez mais uma tendência por parte das empresas. Tal ocorre devido à insuficiência do mercado doméstico; pelos conflitos de interesse e pela insuficiência de incentivos. Face a tudo isso, temos uma nova dinâmica de atuação nos mercados.

Portanto, não é curioso que o IDE constitua uma das principais fontes para alcançar novos parceiros. A expansão para países emergentes tem sido uma estratégia de atuação muito usual, dado que o acesso aos recursos permite desenvolver indústrias de capital intensivo. Onde não existe grande investimento em campanhas de *marketing* (dependendo do mercado), no entanto, há transferência de conhecimento.

De facto, o crescimento de muitos países emergentes deve-se a necessidade de expansão por parte dos países desenvolvidos, e a quebra do protecionismo que se liga a abertura das economias. A motivação dos investidores advém não somente da carência destes mercados, mas também da hipótese de participação ativa no desenvolvimento humano.

É precisamente na busca por novos canais que damos início aos nossos conselhos práticos para investidores que pretendam expandir os seus negócios. De seguida apresentados os seguintes pontos:

- Consideramos ser fundamental investir em novos mercados (havendo um vasto leque de países que se assemelham pela baixa renda *per-capita*). Onde

destacamos o continente africano e os PALOP, pela abundância de recursos; incentivos fiscais; disposição da mão de obra e pela carência de certos serviços.

- Apostar numa das seguintes formas de entrada: Exportação direta ou indireta; IDE; licenciamento e *joint-venture*.
- Fazer uma aposta na industrialização nestes países, pois, possuem elevadas taxas de crescimento que se anexam a procura constante por novos produtos.
- O desenvolvimento de uma política sustentável, que permita aos Estados dar continuidade as suas obrigações para com a nação.
- De igual modo, salientamos que no desdobramento das suas funções as empresas não devem participar na vida política dos Estados, mantendo a sua integridade e independência política.
- Investir numa boa campanha de *marketing* que deve agregar os principais produtos e serviços.
- Apostar na formação e enquadramento dos recursos humanos.
- Apostar na diversificação dos produtos (criar uma cadeia de valores), aumentar a produção de modo a permitir não somente o abastecimento do mercado doméstico, mas também a exportação.
- Já no plano interno das organizações, revela-se importante a criação de incentivos dentro da empresa que permitam aos colaboradores participarem de forma ativa.
- Criar uma plataforma interna, onde se apresenta as motivações, os objetivos e a filosofia da empresa.

Por outro lado, em termos de limitações aponta-se a falta de entrevistas realizadas a pessoas responsáveis do grupo Benetton para se conseguir saber mais sobre como o processo realmente se organiza. Não tendo obtido respostas por parte dos responsáveis do agente português da marca, a decisão de continuar com esta empresa como objeto de análise continuou devido a este ser um caso exemplo em todo o mundo, estudado por todos aqueles que pretendem saber mais sobre a forma é a internacionalização de empresas de pode operar.

Espera-se que este trabalho contribua tanto para o campo académico como para o campo profissional, uma vez que trata de um caso paradigmático de cooperação e de internacionalização de uma empresa, permitindo, por um lado, que a comunidade científica estude com mais pormenor este tipo de internacionalização por via de

franchising e por outro lado que os gestores consigam tomar a melhor decisão para a internacionalização da sua empresa, pode o franchising como uma das opções a ser consideradas.

Num futuro era importante conseguir estas entrevistas, a diferentes atores envolvidos neste processo de franchising e também fazer a comparação entre outra empresa da mesma área, por exemplo o Grupo Inditex, detentora da Zara. Sendo dois gigantes no que toca à venda por retalho de roupa, era interessante estudar as semelhanças e as diferenças no seu processo de internacionalização.

Referências

- Almeida, L. (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo. Obtido em 25 de Abril de 2018, de <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/viewFile/18818/13995>
- Alves, J., Marques, M., & Saur, I. (2004). O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projecto “Casa do Futuro” . *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*(6). Obtido em 2 de Março de 2017, de https://digitalis.uc.pt/es/artigo/o_papel_das_redes_de_cooperacao_na_promocao_da_inovacao_e_na_modernizacao_de_clusters_o_caso
- Barbosa, F. (2005). *As Teorias de Internacionalização*. Dissertação de Mestrado, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO - PUC-RIO, Gestão. Obtido em 12 de Fevereiro de 2018, de https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/5877/5877_4.PDF
- Barros, A. (2017). *Investigação, desenvolvimento e inovação nas Forças Armadas*. Análise de Investigação individual , Instituto Universitário Militar, Militar, Pedrouços. Obtido em 5 de Dezembro de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.26/24548>
- Berto, A. (2004). *Barreiras ao Comércio Internacional*. PPA – da Universidade Estadual de Londrina (UEL) , Brasil. Obtido em 15 de Dezembro de 2017, de <http://www.convibra.org/2004/pdf/65.pdf>
- Botelho, J. M. (2015). *Internacionalização de Empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão, Évora. Obtido em 6 de Fevereiro de 2018, de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. Manual de Formação, Instituto Bento de Jesus Caraça, Gestão, Lisboa. Obtido em 16 de Abril de 2018, de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Carlos, Viana, & Joaquim, H. (2009). *Marketing Internacional* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Silabo. Obtido em 15 de Abril de 2018
- Carneiro, J., & Dib, L. (2006). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *30º Encontro da ANPAD*, (pp. 1-16). Salvador. Obtido em 15 de Agosto de 2018, de <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>
- Caves, R. (1971). *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*. School of Economics and Political Science, Economia, Londres. Obtido em 15 de Maio de 2018, de <https://www.jstor.org/publisher/suntoy>
- Carreira , M. (2015). *Internacionalização das empresas portuguesas: O caso do setor de Prefabricação em Betão*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Gestão, Setúbal. Obtido em 2 de Maio de 2018, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10669/1/Tese%20Final.pdf>

- Carvalho, R. (2014). *Parcerias- Como criar valor com a internacionalização* (3ª edição Abril de 2014 ed.). (H. Piriquito, Ed.) Lisboa, Portugal: Deplano Network. Obtido em 15 de Dezembro de 2017
- Coelho, D., & Junior, M. (2016). *A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NA AGENDA GOVERNAMENTAL CONTEMPORÂNEA DE DESENVOLVIMENTO: REFLEXÕES CRÍTICAS E ANALÍTICAS PARA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS*. Ensaio, Universidade de São Paulo, São Paulo. Obtido em 12 de Maio de 2018, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/17181>
- Contractor, F. (1981). *International Technology Transfer: Major Issues and Policy Response*. Obtido em 23 de Maio de 2018, de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490582>
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Porrugal: Verbo. Obtido em 1 de Abril de 2018
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39, 223-251. Obtido em 24 de Maio de 2018, de https://www.researchgate.net/profile/Nicole_Coviello/publication/275098447_Internationalisation_and_the_Smaller_Firm_A_Review_of_Contemporary_Empirical_Research/links/553270580cf2f2a588aef6f1/Internationalisation-and-the-Smaller-Firm-A-Review-of-Contempor
- Crestanello, P., & Giuseppe, T. (2009). *A Global Network and its Local Ties. Restructuring of the Benetton Group*. Estudo de Caso, University of Venice, Economia. Obtido em 3 de Agosto de 2018, de the Benetton Group. Venice: Working Paper Department of Economics
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman. Obtido em 13 de Março de 2018, de <http://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/7145/5645>
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os factores de Competitividade: o caso Adira*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Gestão, Porto. Obtido em 3 de Março de 2018, de <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>
- Donário, A., & Santos, R. B. (2016). *A ESTRUTURA DO MERCADO*. Análise de Mercado, Universidade Autónoma de Lisboa, Economia, Lisboa. Obtido em 28 de Janeiro de 2018, de <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3167/3/ESTRUTURA%20DO%20MERCADO%20E%20TEORIA%20DOS%20JOGOS.pdf>
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. London: Harvard Business Review Press. Obtido em 13 de Maio de 2018

- Dunning, J. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Routledge. Obtido em 2 de Novembro de 2018, de https://books.google.pt/books?id=6xbsFBXt1G0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions* (Vol. 19). London: Journal of International Business Studies. Obtido em 5 de Novembro de 2018, de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wesley Publishing Company. Obtido em 24 de Maio de 2018
- Dunning, J., & Narula, R. (6 de Setembro de 2010). Narula, R. & Dunning, J. (2010). Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and Research Agenda. *Oxford Development Studies*, 38, 263-287. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600818.2010.505684>
- Farina, E., Azevedo, P., & Saes, S. (1997). *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo, Brasil: Editora Singular,. Obtido em 3 de Janeiro de 2018
- Félix, I. (2015). *Ciclo de vida do produto: desenvolvimento e produção*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Gestão, Minho. Obtido em 5 de Janeiro de 2018, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40199/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Isabel%20F%C3%A9lix%20PG22623_2015.pdf
- Fernandes, A. (2013). *O Processo de Internacionalização - As Empresas Tecnológicas*. Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Gestão, Coimbra. Obtido em 10 de Novembro de 2017, de https://eg.uc.pt/bitstream/10316/24808/1/Relatório%20de%20Estágio_Adriana%20Fernandes_2008008553.pdf
- Fernandes, J. (2007). *Alianças Estratégicas Internacionais*. Lisboa: Celta. Obtido em 3 de Agosto de 2018
- Foster, D. (1995). *O Livro Completo do Franchising*. Brasil: Fundação Biblioteca Nacional. Obtido em 3 de Março de 2018
- Frazão, J. (2016). *Evolução do Colaborador no Setor da Pedra*. Dissertação de Mestrado, ISG, Gestão, Lisboa. Obtido em 9 de Dezembro de 2017, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18397/1/Joana%20Frazão_Evolução%20do%20Colaborador%20no%20Setor%20da%20Pedra_2016.pdf
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12º ed.). Verbo . Obtido em 12 de Maio de 2018
- Freitas, L. (2001). *Determinantes na evolução dos acordos de cooperação. O caso das brasilamarras (1978-2000)*. Tese de Doutoramento, Universidade de Valladolid,

- Gestão financeira. Obtido em 5 de Março de 2018, de Determinantes na evolução dos acordos de cooperação. O caso das brasilamarras (1978-2000)
- Ferreira, M., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. (Lidel, Ed.) Obtido em 18 de Maio de 2018
- Furlanetto, E. (2002). *Formação das Estruturas de Cordenação nas Cadeias de Suprimentos: estudo de caso em cinco empresas gaúchas*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Administração, Porto Alegre. Obtido em 2 de Agosto de 2018, de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2114/000314486.pdf?sequence=1>
- Gillies, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production*. Edward Elgar Publishing. Obtido em 22 de Agosto de 2018
- Gomes, R. (2003). *A internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais: elementos de organização industrial da economia da inovação*. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Economia, Campinas. Obtido em 27 de Agosto de 2018, de http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/285896/1/Gomes_Rogério_D.pdf
- Gonçalo, H. (2010). *Barreiras Logísticas à internacionalização – Uma revisão da literatura*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto - FEP, Economia e Gestão, Porto. Obtido em 14 de Março de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/112807/2/273222.pdf>
- Gonçalves, S. (2014). *O QUE DETERMINA A INTENSIDADE DOS FLUXOS COMERCIAIS ENTRE PAÍSES*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa. Obtido em 5 de Janeiro de 2018, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11605/1/SoniaGoncalves_dissertacao.pdf
- Graça, N. (2016). *Fatores Decisivos no Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas para o Mercado dos PALOP*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa. Obtido em 3 de Novembro de 2018, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13519/1/38212_NunoGraça_TeseMestrado_20152016.pdf
- Granneman, A., & Dijk, M. (Agsto de 2015). Foreign Direct Investment in China, the Factors Determining a Preference for Investing in Eastern or Western Provinces. *Modern Economy*, 6(8). Obtido em 15 de Abril de 2018, de [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1558380](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1558380)
- Harris, s., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization. *International Business Review*, 14(1), 187--207. Obtido em 5 de Dezembro de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/223724942_Entrepreneurs'_Relationships_for_Internationalization_Functions_Origins_and_Strategies

- Hedin, A. (2007). *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Estudo de Caso, Uppsala University, Gestão. Obtido em 15 de Maio de 2018, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A131423/FULLTEXT01.pdf>
- Hennart, J. (1 de June de 1989). Can the “New Forms of Investment” Substitute for the “Old Forms?” A Transaction Costs Perspective. *Journal of International Business Studies*, 20, 211-234. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490358>
- Herédia, P. (2011). *Motivações, Obstáculos e Modos de Entrada na Internacionalização das Empresas: O caso da EDP Renováveis nos EUA*. Dissertação de Mestrado, UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA , Gestão, Lisboa. Obtido em 24 de Abril de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.5/10213>
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing : a decision-oriented approach*. Harlow : Financial Times Prentice Hall. Obtido em 4 de Dezembro de 2018
- Inês, F. (2016). *Evolução do Cluster da Pedra*. Dissertação de Mestrado, ISG, Gestão, Lisboa. Obtido em 2 de Dezembro de 2018, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18067/1/Inês%20Frazão_%20Evolução%20do%20Cluster%20da%20Pedra_2016.pdf
- Jarillo, C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 31-41. Obtido em 2 de Novembro de 2018, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250090104>
- Jonathan, C., & Beamish, P. (1995). Explaining Internationalization. *Internacional Business Review*, 4, 115-131. Obtido em 15 de Abril de 2018, de https://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v_3a4_3ay_3a1995_3ai_3a2_3ap_3a115-131.htm
- Martins, F. (2015). *AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO, AS SUAS MOTIVAÇÕES E DETERMINANTES*. Dissertação de Mestrado, INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA, Gestão, Coimbra. Obtido em 3 de Março de 2018, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14553/1/Francisco_Martins.pdf
- Martins, J. (2014). *Comércio Internacional de Serviços na Economia Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa. Obtido em 27 de Novembro de 2018, de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10257/3/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Joao%20Martins.pdf>
- Matos, A. (2013). *Análise e Gestão de Risco na Internacionalização das Empresas*. Dissertação de Mestrado, FEUA - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Engenharia Civil, Porto. Obtido em 16 de Fevereiro de 2018, de http://www.ordemengenheiros.pt/fotos/editor2/cdn/especializacoes/38_000159377.pdf
- Mendes, S. (2015). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas Estudo de Caso Parfois – Barata & Ramilo S.A*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de

- Economia e Gestão, Gestão, Lisboa. Obtido em 23 de Maio de 2018, de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19446/1/TFM%20Sara%20Mendes_355413021.pdf
- Monteiro, V. (2016). *Internacionalização*. Dissertação de Mestrado, IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais, Gestão, Setúbal. Obtido em 5 de Março de 2018, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17610/1/Vanessa_Monteiro_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado.pdf
- Neves, S. (2015). *Franchising como forma de Internacionalização*. Dissertação de Mestrado, ISCAP, Gestão, Porto. Obtido em 12 de Novembro de 2017, de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7851/1/Sara_Neves_EI_2015.pdf
- Nogueira, C. (2014). *A Concessão de Incentivos à Internacionalização das Empresas e a Aplicação dos Modelos de Previsão de Falência*. Dissertação de Mestrado, ISG, Gestão Financeira, Lisboa. Obtido em 1 de Novembro de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.26/7121>
- Oliveira, M., & Martinelli, D. (17 de Fevereiro de 2005). A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. *INTERAÇÕES*, 6(10), 55-64. Obtido em 11 de Maio de 2018, de <http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/514/556>
- Parada, M. (2014). *“O Risco de Preço, as Empresas Multinacionais e a Crise Económica atual”*. Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa, Gestão, Lisboa. Obtido em 5 de Abril de 2018, de <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/420/1/Dissertacao%20Marta%20Parada.pdf>
- Pereira, M. (2017). *O Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas: O caso de Timor-Leste*. Dissertação de Mestrado (Relatório de Estágio), Universidade do Algarve, Economia, Algarve. Obtido em 2 de Maio de 2018, de https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/10682/1/RELATORIO%20ESTAGI_O_MGE_MAP_21.12.2017.pdf
- Popp, J., Milward, B., & MacKean, G. (2014). *Inter-Organizational Networks*. Estudo de Caso, University of Calgary, Gestão, Arizona. Obtido em 24 de Abril de 2018, de <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Inter-Organizational%20Networks.pdf>
- Porto, P. (s.d.). *Benetton, um caso paradigmático de franchising*. Estudo de Caso, Instituto Português de Administração e Marketing, Marketing, Lisboa. Obtido em 13 de Novembro de 2018, de <http://www.rpm.pt/documento.aspx?t=2&d=98>
- Robert, Y. (2005). *Introducing the World of Education: A Case Study Reader* (1ª ed.). SAGE Publications. Obtido em 2 de Setembro de 2018, de <https://www.amazon.com/Introducing-World-Education-Study-Reader/dp/1412906679>

- Silva, A., & Lourenzani, A. (2011). *Modelo sistémico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras*. *Gestão & Produção*. Estudo de Caso, scielo, Gestão. Obtido em 6 de Maio de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/12.pdf>
- Silva, E. (2008). *Perguntas e Respostas Essenciais para a Investigação Clínica* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: APMCG. Obtido em 6 de Janeiro de 2018, de <http://www.apmgf.pt/ficheiros/Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Passo%20a%20Passo.pdf>
- Simões, C., Esperança, J., & Simões, V. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*. Manual para PME, Aicep, Empreendedorismo, Lisboa. Obtido em 10 de Março de 2018, de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>
- Souza, F., & Souza, D. (2011). Formular questões de investigação no contexto do corpus latente na internet. *Internet Latent Corpus Journal*, 2(1). Obtido em 16 de Maio de 2018, de <https://scholar.google.pt/citations?user=D8roItcAAAAJ&hl=pt-PT>
- Teixeira, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team. Obtido em 17 de Dezembro de 2017
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (Vol. 3ª edição). (J. Costa, Ed.) Lisboa: Escolar. Obtido em 11 de Novembro de 2018
- Verschoore, J., & Balestrin, A. (2008). Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4ª), 1045-1065. Obtido em 22 de Abril de 2018, de http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_793.pdf
- Zen, A. (2010). *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters : uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França*. Tese de Doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Gestão, Rio Grande de Sul. Obtido em 2 de Abril de 2018, de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27963>