

Joana Filipa Cruzeiro Medeiros

METODOLOGIA PARA ENTRADA NUM MERCADO INTERNACIONAL - EMPRESA VIANAS, SA

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto da Costa Martins

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

PORTO, FEVEREIRO DE 2019

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Joana Filipa Cruzeiro Medeiros** abaixo-assinado, aluna do mestrado em **Direção Comercial e Marketing** do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º **161240014**, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 09 de Maio de 2019

Joana Filipa Cruzeiro Medeiros

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, o imenso apoio em todas as fases da minha vida, por nunca terem duvidado das minhas capacidades e por me terem sempre mostrado que a coragem, determinação e a dedicação são sempre o melhor caminho em qualquer situação da nossa vida.

Aos meus melhores amigos, por terem estado sempre ao meu lado ao longo deste percurso, até nos momentos em que pensava que seria impossível terminar este desafio. Agradeço-lhes do fundo do coração pelo imenso apoio para a concretização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto da Costa Martins, orientador deste trabalho de projeto, o meu agradecimento pelo seu acompanhamento e por partilhar comigo os seus conhecimentos que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

Ao Professor Doutor Vítor Tavares, pela sua compreensão e disponibilidade em todo este percurso. O meu agradecimento por todas as conversas e todos os conselhos dados nos momentos mais difíceis.

Aos restantes professores do Mestrado de Direção Comercial e Marketing, agradeço por terem contribuído para a minha formação académica e por toda a ajuda ao longo das unidades curriculares.

Para terminar, agradeço a todas as restantes pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho.

RESUMO

Nos últimos anos, a economia a nível mundial tem surgido com um aumento das trocas comerciais. Os mercados nacionais são substituídos pelos mercados globais criando assim, diferentes espaços de integração formal que permitem trocas e surgimento de distintos modelos de negócios (Dias, 2007).

Com o surgimento e extensão dos mercados, com o aumento da concorrência e a constante inovação, tem de existir a capacidade por parte das empresas para conseguir responder aos desafios que lhe são colocados, não se restringindo a "estar" no mercado.

A finalidade deste trabalho é analisar todos os factores internos e externos, que influenciam o processo de internacionalização, no qual o método de investigação foi o estudo de caso para a empresa Vianas, SA.

A internacionalização exige que as empresas reúnam competências/aptidões singulares, para acederem a um mercado. Para isso, é fulcral avaliar a competitividade que passa pela marca, pelos serviços associados ao produto, e ainda, pelos acordos que estabelece com outros mercados.

É importante compreender de que forma a utilização de redes de negócios potencia a competitividade das empresas, num contexto de internacionalização (Dias, 2007).

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso para a empresa Vianas, SA através da análise qualitativa, explorando os aspetos determinantes que levaram à sua internacionalização, assim como as características internas e os obstáculos presentes durante o processo organizacional levando assim, à apresentação de uma metodologia a utilizar no processo de internacionalização.

Palavras-Chave: Estratégias; Internacionalização; Mercado Internacional; Motivações.

ABSTRACT

In recent years, the world economy has emerged with an increase in trade. National markets are replaced by global markets, thus creating different spaces of formal integration that allow for the exchange and emergence of different business models (Dias, 2007).

With the emergence and extension of markets, with increasing competition and constant innovation, companies must be able to respond to the challenges posed to them, not just being "in the market".

The purpose of this paper is to analyze all factors, internal and external, that influence the internationalization process, in which the research method was the case study for Vianas, SA.

Internationalization requires that companies have unique competencies / skills to access a market. For this, it is essential to evaluate the competitiveness that passes through the brand, the services associated with the product, and also, the agreements that establish with other markets.

It is important to understand how the use of business networks enhances the competitiveness of companies in a context of internationalization (Dias, 2007).

The research method used was the case study for the company Vianas, SA through the qualitative analysis, exploring the determinant aspects that led to its internationalization, as well as the internal characteristics and obstacles present during the organizational process leading to the presentation of a methodology to be used in the internationalization process.

Keywords: Internationalization; International Market; Motivations; Strategies.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. A Internacionalização	4
2.1.1. Conceito de internacionalização	4
2.1.2. Fatores condicionantes da internacionalização.....	5
2.1.3. Modelos de Internacionalização.....	7
2.1.3.1. Teorias Clássicas do Comércio Internacional.....	8
2.1.3.2. Teoria da Vantagem Competitiva	10
2.1.3.3. Teorias do Comportamento e Gestão das Empresas	11
2.1.3.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	12
2.1.3.5. Teoria das Redes Industriais.....	16
2.1.4. Motivações para a Internacionalização	17
2.1.5. Formas de Internacionalização	23
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS....	27
3.1 História e evolução da empresa.....	27
3.2 Equipamentos e Serviços	29
3.3 Análise SWOT	32
3.4 Objetivos Específicos	33
4. O MODELO E A METODOLOGIA	36

4.1	Identificação do País, Região, Mercado.....	37
4.2	Análise Preliminar.....	37
4.3	Análise Detalhada.....	37
4.4	Seleção Final.....	40
5.	PROJETO / PROGRAMA DE ACÇÃO/ RECOMENDAÇÕES.....	42
6.	CONCLUSÃO.....	44
7.	LIMITAÇÕES.....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
	NETGRAFIA.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

ANPC - Autoridade Nacional Proteção Civil

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

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

PESTA - Política, Economia, Social, Tecnologia e Ambiental

PME - Pequenas Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

SCIE - Segurança Contra Incêndio em Edifícios

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro exemplo, para avaliação da atratividade de uma empresa	38
Quadro 2 - Quadro exemplo, para avaliação da vantagem competitiva de uma.....	38
Quadro 3 - Quadro Comparativo: Atratividade VS Vantagem Competitiva	39
Quadro 4 - Quadro para avaliação da atratividade da empresa VIANAS, SA.....	39
Quadro 5 - Quadro para avaliação da atratividade da empresa VIANAS, SA.....	40
Quadro 6 - Quadro Comparativo: Atratividade VS Vantagem Competitiva da empresa VIANAS, SA.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema referente à Análise SWOT	7
Figura 2 - Estrutura básica do modelo das redes industriais	16
Figura 3 - Comércio Internacional de bens – Exportações (Principais países de destino, 2016)	19
Figura 4 - Comércio Internacional de bens – Exportações (Evolução anual do grau de exposição das empresas face a Espanha, em termos de valor exportado).....	20
Figura 5 - Comércio internacional de bens – Exportações (Evolução anual do grau de exposição das empresas face aos principais mercados de exportação de 2016)	20
Figura 6 - Comércio internacional de bens – Exportações (Principais grupos de produtos, 2016)	21
Figura 7 - Comércio internacional de bens – Exportações (Revisões por grupo de produtos, 2016)	21
Figura 8 - Aspectos fundamentais na Internacionalização de uma empresa.....	26

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

A internacionalização nas empresas tem sido um dos principais focos de uma progressiva investigação, sendo assim, é importante perceber como é que a utilização de redes de negócios potencia a competitividade das empresas, num contexto de internacionalização.

A competição não só surge nos concorrentes tradicionais e nos seus mercados, mas também da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (Tapscott e Caston, 1995).

Atualmente as empresas a nível mundial procedem à troca de bens e serviços entre si. Tal facto resulta da necessidade de resposta que os mercados exigem e, assim, efetuam importações e exportações, que levam ao aumento da economia de cada país.

Com a evolução, extensão dos mercados e aumento da concorrência, as empresas não se podem basear apenas no mercado nacional, pois é necessário que as empresas saibam como reagir diariamente aos desafios que colocam em causa a sua estabilidade económica e estrutural.

A internacionalização envolve algumas competências únicas que as empresas têm de possuir para se distinguirem nos restantes mercados e que sejam reconhecidas pela diferença.

É preciso saber o que é necessário para entrar no mercado internacional e qual o caminho a seguir para ser um caso de sucesso, mas paralelamente, ter noção da dimensão dos riscos e dos seus limites.

Neste trabalho, foi selecionado o método de estudo de caso e a análise qualitativa para obter um conhecimento abrangente do problema organizacional.

A recolha de informação, foi efetuada principalmente através da análise documental assim como do site da empresa. Contudo, já existia um conhecimento da empresa, por motivos profissionais, no que se refere à internacionalização da empresa.

Este trabalho de projeto é composto por duas grandes partes. A primeira parte refere-se a uma revisão da literatura no que concerne às temáticas da internacionalização, tais como, o conceito de internacionalização, os fatores condicionantes, modelos, incluindo algumas das teorias que procuram explicar este fenómeno, motivações e formas de internacionalização.

A segunda parte é referente ao estudo do caso da empresa Vianas SA, em que é analisada a sua estrutura, o seu negócio, as principais fases da evolução, os clientes e os mercados, inclui ainda, uma abordagem pormenorizada relativa ao processo de internacionalização, tais como, as fases, dificuldades e formas de internacionalização.

É neste contexto, que este estudo pretende abordar os fatores que influenciam o sucesso para a internacionalização.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma metodologia que retrate um processo de internacionalização que possa ser utilizado, pela empresa Vianas, SA.

Assim, quando abordamos este problema temos de ter em conta que os clientes são o núcleo do negócio, pois sem clientes a organização não pode sobreviver. É fundamental que a empresa possua um bom conhecimento das necessidades do consumidor, para oferecer produtos/serviços que sejam aceites pelo mercado.

Um dos pontos principais e mais relevantes que uma empresa se deve focar é decidir qual o mercado que deseja ingressar. Neste seguimento, Root (1994) refere cinco decisões como sendo as mais importantes nas estratégias dentro do mercado, tais como: a escolha do produto e mercado; os objetivos e destinos do mercado-alvo; a escolha da forma de entrada para atravessar no mercado; o plano de marketing para entrar no mercado e o sistema de controlo para fortalecer a execução do mercado-alvo.

Neste sentido, quando se faz a seleção do mercado internacional, há duas dimensões que são importantes considerar, nomeadamente a motivação da internacionalização e a atratividade do mercado. Cada empresa tem distintas motivações e diferentes estratégias de internacionalização, logo vai influenciar a seleção do mercado internacional, ou seja, o modo de entrada e a escolha dos parceiros do mercado local.

Por esta situação, é que primeiramente deve ser realizada uma avaliação da atratividade do mercado. Se uma empresa quer investir num mercado estrangeiro é pertinente escolher um setor com alta taxa média de lucro, e posteriormente, analisar os seguintes fatores: fatores ambientais; fatores políticos e legais; fatores sociais positivos e ambiente físico; fatores económicos/tecnológicos; variações económicas e utilização de tecnologia; fatores de concorrência e análise de clientes;

Sem dúvida que a seleção do mercado é um marco importante para o sucesso de todos os esforços por parte das empresas para a internacionalização, tendo em conta as limitações, os esforços e/ou os recursos disponíveis para o efeito. Estes recursos passam pela capacidade de gestão, a existência de capital, experiência dos recursos

humanos e conhecimentos de negócio internacional sobre todos os mercados (Alon, 2004).

A seleção de mercados é um processo subjetivo e altamente criativo, e por isso, Kumar *et al.* (1994) dividem esse processo em três níveis: triagem, identificação e seleção de mercados.

Na fase de triagem de mercados, inicia-se por elaborar uma lista reduzida de mercados para análise posterior, utilizando variáveis macroeconómicas sobre o país em questão para realizar algumas exclusões.

Na fase de identificação de mercados, foca-se em informação específica relativamente aos produtos e serviços para reduzir o âmbito dos mercados estudados futuramente.

Na fase de seleção de mercados, é realizada uma análise detalhada de cada mercado, consistindo na identificação os concorrentes, análise relativamente aos comportamentos de compra e considerando sempre, a estratégia da empresa.

Johanson (1997), salienta quatro fases para o processo de seleção do mercado, tais como: a identificação do país, que se baseia na população, no Produto Interno Bruto (PIB) e nas taxas de crescimento; a pesquisa preliminar, visto que é fundamental observar a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico do país; a pesquisa profunda sobre o produto e mercado em específico, e por fim, a seleção final, que envolve o estabelecimento de objetivos, a previsão das vendas, os retornos e os custos relativamente a outros países.

De um modo geral, as empresas pretendem selecionar mercados ajustados a si para satisfazer as suas motivações de internacionalização. Assim, se a condição da competitividade no mercado internacional permanecer muito forte, as empresas têm várias estratégias para entrar nos diferentes mercados, com diferentes motivações.

Sendo assim, é fulcral que haja um bom conhecimento das motivações da internacionalização, para posteriormente, haver uma seleção do mercado e a escolha de um modo de entrada mais eficaz.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Internacionalização

2.1.1. Conceito de internacionalização

Dias (2007), refere que a internacionalização, não deveria ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo.

No entanto, a internacionalização atingiu um nível nas últimas décadas que tornam este fenómeno pertinente, defendendo um elevado interesse no seu conhecimento.

Simões (1997), salienta que existem distintos conceitos de internacionalização, destacando os seguintes:

Calof e Beamish (1995), referem que a internacionalização é um sistema de adaptação das intervenções das empresas, nomeadamente a estratégia, a estrutura e os recursos aos ambientes internacionais.

Freire (1997), indica que a internacionalização consiste no alargamento das suas estratégias referentes a todos os produtos-mercados e integração para com os outros países.

Meyer (1996), define a internacionalização sendo um processo em que uma empresa aumenta o nível das suas atividades fora do seu país de origem.

“A internacionalização não pode ser considerada apenas como um processo de “avanço crescente”, mas, como um fenómeno que apresenta recuos” (Chetty e Campbell-Hunt, 2001)

A empresa pode colocar de parte determinado produto ou desistir do investimento com o estrangeiro. O que leva a que a empresa reduza a sua exportação bem como as suas atividades internacionais.

Quando falamos em internacionalização é fundamental distinguirmos um conceito semelhante como o da globalização.

“A globalização, é um processo que tem conduzido ao condicionamento crescente das políticas económicas nacionais ao mesmo tempo que se aumentam as relações de interdependência, dominação e dependência entre os protagonistas internacionais e nacionais, incluindo os próprios governos nacionais que procuram pôr em prática as estratégias no mercado global. Através deste processo, as empresas trocam ideias,

utilizam cada vez mais recursos tecnológicos e estabelecem contratos comerciais e financeiros de um modo mais rápido e eficaz” (Murteira, 2003).

Ao abordamos a temática da internacionalização torna-se útil entender as diferentes abordagens da mesma, tais como: económicas e comportamentais, como também os fatores condicionantes para o processo da mesma. Estas abordagens dominaram a discussão sobre a internacionalização, quer nos países, quer nas empresas.

Relativamente às abordagens económicas, estas procuram explicar racionalmente as decisões para a internacionalização, ou seja, maximizar o retorno económico, e podem ser analisadas em três níveis, nomeadamente ao nível macroeconómico, mesoeconómico e microeconómico.

No que diz respeito às abordagens comportamentais, estas refletem e analisam os diferentes fatores económicos, levando ao desenvolvimento de algumas teorias em torno do processo da internacionalização, conforme descrito em baixo.

2.1.2. Fatores condicionantes da internacionalização

Os fatores condicionantes da internacionalização, são analisados através da análise Política, Economia, Social, Tecnologia e Ambiental (PESTA). A análise PESTA, tem a função de alertar todos os empresários para os diversos fatores internos e externos que se devem focar no mercado internacional, resultando assim em resultados positivos ou negativos na empresa.

Durante o processo da internacionalização, existem alguns riscos que se devem ponderar aquando da descoberta de um novo mercado, pois podem prejudicar o negócio da empresa. Os fatores que estão diretamente ligados ao processo de internacionalização são os seguintes: fatores politico-legais; fatores económicos, fatores socioculturais; fatores tecnológicos e fatores ambientais.

A estabilidade política do país desempenha um papel significativo na escolha do mercado. As empresas têm preferência em localizar as suas instalações em países politicamente estáveis, onde as regras de comércio e propriedade são bem definidas, pois assim, permitem que as empresas investam com mais facilidade nas mesmas.

Existindo uma forte influência sobre a regulamentação do negócio e sobre o poder de compra dos consumidores, é necessário compreender o ambiente político do mercado

escolhido, as políticas governamentais, as políticas económicas do governo e os acordos comerciais internacionais.

Os aspetos por ordem económica que devem ser analisados referentes ao negócio da empresa, a curto e longo prazo, podem ser: as taxas de juro; o nível de inflação e taxa de emprego e o nível de acesso ao crédito.

Os fatores sociais e culturais têm vários níveis conforme os países e os negócios em causa, englobando ainda a religião dominante, as atitudes dos consumidores e os estilos de vida das populações.

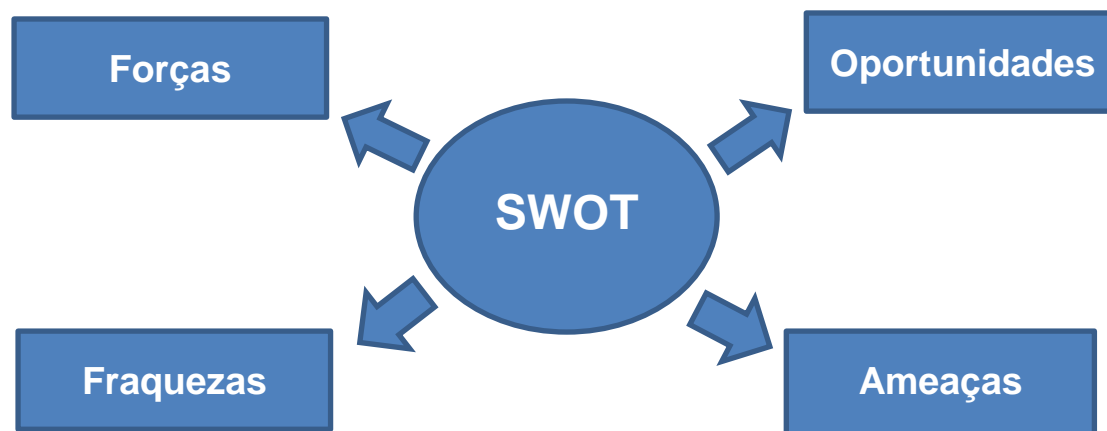
Atualmente, as tecnologias e o seu desenvolvimento podem ser uma vantagem competitiva, por isso, torna-se importante compreender o nível de tecnologia de todos concorrentes. Além de que, o clima e a consciência ecológica das populações são fatores influenciadores de forma significativa para o negócio da empresa e a adesão aos seus produtos.

Neste sentido, os fatores acima descritos devem ser de contínua e rigorosa análise, para serem observados e explorados de forma a ser possível a obtenção de máxima informação possível do mercado.

A análise SWOT/PESTA - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), é também uma ferramenta que proporciona uma avaliação da empresa relativamente ao mercado. Esta análise, ajuda a empresa a conhecer melhor as suas qualidades e as suas problemáticas, podendo assim poder-se focar nas questões fundamentais.

Este tipo de análise constituiu uma reflexão com o intuito de promover a identificação dos primordiais pontos fortes e pontos fracos da empresa, relativamente á sua concorrência. Além disso, esta análise consiste no reconhecimento das principais oportunidades e ameaças, sendo estas fatores externos à empresa e difíceis de controlar ou solucionar. Torna-se fulcral por isso, que a empresa identifique estes fatores para posteriormente fortalecer os pontos fortes, retificar os pontos fracos, beneficiar e aumentar as oportunidades e proteger-se das ameaças.

Figura 1 - Esquema referente à Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

Contudo, a análise SWOT tem a desvantagem de ser uma análise um pouco subjetiva, por isso, deve ser utilizada apenas como guia de orientação no planeamento do negócio e da abordagem ao mercado, pois resulta de pensamentos e opiniões pessoais.

Para tentar colmatar esta subjetividade é importante haver um cariz mais realista na identificação das forças e das fraquezas da empresa, de forma a evitar indecisões.

É fulcral ainda, realizar uma análise SWOT breve e simples, procurando evitar complexidades e desenvolvimentos pormenorizados. Neste sentido, as forças são os aspetos internos positivos da empresa, ou seja, o que possui de vantagem competitiva em relação às outras empresas. Adicionando as fraquezas, que são os aspetos negativos, que formam o ambiente interno da empresa.

As oportunidades são os aspetos positivos que podem surgir no mercado e as ameaças são os aspetos negativos com elevado risco no mercado, que formam o ambiente externo da empresa.

2.1.3. Modelos de Internacionalização

Relativamente aos modelos de internacionalização, é importante reter que existem diferentes teorias para elucidar sobre a internacionalização das empresas.

Viana e Hortinha (2005), propõem que as teorias da internacionalização estejam divididas em quatro, tais como: as que abordam as fases de internacionalização evolutivas; as que avaliam a internacionalização a partir do investimento, dos custos e

da localização; as que abordam a internacionalização a partir das redes; as que compreendem a internacionalização com vista a opções estratégicas de melhoria da competitividade e eficiência.

Neste sentido, Lorga (2003) refere que existem vários modelos e teorias que são importantes para estudar e compreender a internacionalização bem como as suas implicações para a empresa.

2.1.3.1. Teorias Clássicas do Comércio Internacional

Smith (1776) e Ricardo (1817), abordam o comércio internacional com base nas diferenças de preços dos bens relativos aos diferentes países. Devendo proceder-se à análise em cada país da especialização internacional tendo em conta os seus recursos, sejam naturais ou tecnológicos.

Antes de serem apreciadas as contribuições clássicas do liberalismo económico, é importante referir o Mercantilismo, foi a doutrina económica que prevaleceu na Europa entre os séculos XVI e XVIII; de 1500 até à publicação da “Riqueza das Nações” de Smith (1776).

O mercantilismo foi baseado em várias atitudes similares, relativamente à atividade económica doméstica e ao papel do comércio internacional. Os mercantilistas focavam a sua preocupação na acumulação de metais monetários, tais como: ouro e prata. A oferta de ouro era relativamente fixa, então pensava-se que um país poderia aumentar o seu stock de metais monetários à custa de todos os demais, bastando o seguinte:

- Aumento de exportações, sendo através de subsídios, relativamente aos fluxos (de entrada) de metais preciosos enriquecedores do país;
- Diminuição de importações sendo feita através da aplicação de tarifas, em que os fluxos de saída de metais preciosos se tornavam empobrecedores.

Tendo em consideração os contributos dos principais autores: Smith (1776) e Ricardo (1817), a preocupação de cada um, baseava-se nos seguintes pressupostos: quais os bens importados e exportados e porquê? Relativamente aos ganhos do comércio, quais os benefícios dos países com comércio internacional? Ou então quais os custos da proteção? Por outro lado, falando dos termos de troca, a que preços são trocados os bens importados e exportados?

A teoria de Smith (1776), denominou-se como Teoria das vantagens absolutas, que se baseia em corresponder ao término de um processo à base de argumentação contra o mercantilismo por várias razões, tais como:

- Prática, em que o protecionismo limitaria o processo de desenvolvimento inglês;
- Teórica, em que, o saldo positivo constante da balança comercial seria insustentável;
- “Normativa”, em que, as exportações diminuiriam devido a ações de retaliação.

Este autor descreve as vantagens da livre troca, ao observar a abertura ao exterior, que corresponde a um ganho para os dois parceiros da troca e, também paralelamente para a economia mundial.

Sendo que, uma das suas propostas é que os países devem produzir e, exportar os produtos que têm maior produtividade e eficiência na importação.

A teoria de Ricardo (1820), denominou-se como Teoria das vantagens comparativas ou relativas, que se baseia na formulação original do modelo, em que Ricardo tentou demonstrar que um país mesmo sendo o menos eficiente a produzir todos os bens, tem a possibilidade de continuar no comércio internacional, a produzir e exportar os bens, mas de forma mais eficiente.

Relativamente à teoria das vantagens absolutas, afirma-se que o comércio entre dois países seria nulo. Contudo, o conceito de vantagem absoluta não é suficiente para determinar a especialização de cada um. Para a correta análise, é importante considerar o seguinte:

- Apesar de ser um modelo irrealista, este defende uma área industrial para a Inglaterra, a longo prazo devido às suas vantagens. Ambos descrevem que a área internacional não são perceptíveis os fenómenos do crescimento económico, a distribuição de rendimentos e acumulação de capital.

Em suma, o comércio internacional era considerado como um comércio de soma nula, ou seja, um país ganhava à custa do outro, defendendo assim, uma política protecionista, alcançando assim, um favorecimento relativamente à balança comercial (positiva), ou seja, o enriquecimento do país.

No que se refere às teorias económicas, pode-se afirmar que a internacionalização é um processo racional, ou seja, que tem como finalidade o aumento do retorno económico. Por outro lado, as teorias com relevância comportamental descrevem a internacionalização como um processo dependente de atitudes, percepções e

comportamento dos gestores decisores, onde não existe a intervenção de fatores económicos (Andersen & Buvik, 2002).

Hymer (1976), descreve que relativamente à teoria do poder de mercado quando uma empresa cresce, ganha poder e maiores lucros no mercado doméstico, indo assim em busca de mercados externos.

Dib e Carneiro (2006), após analisarem as teorias de internacionalização, salientaram que as empresas procuram o mercado internacional para reforçar a sua posição perante os seus concorrentes, mediante as suas vantagens competitivas, conforme na teoria do poder do mercado.

2.1.3.2. Teoria da Vantagem Competitiva

Foi apresentado um conceito novo, por Porter (1990), de competitividade das nações incluindo os fatores de produção básicos, as diferenças ao nível da tecnologia, o fator qualidade e os procedimentos de concorrência. A teoria apresentada, indica que não existe uma nação que seja competitiva em todas as áreas e que o sucesso de cada país depende da forma como as empresas se organizam e competem a nível global.

Para avaliar a competitividade de um país é importante ter em conta o modelo “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”, sendo constituído por quatro fatores nomeadamente, tais como: condições de procura incluindo o grau de sofisticação de cada consumidor; condições que incluem os recursos humanos, as infraestruturas técnicas, os níveis de produção competitivos; estratégia, estrutura e competência das empresas, estas são algumas das formas de estrutura e gestão das atividades e a existência de forte concorrência, e finalmente, os setores de suporte que envolvem a presença de fornecedores assim como de distribuidores (Porter, 1990).

O único foco de competitividade nacional é o da produtividade, definindo assim o fator que é produzido, alegando à qualidade, características dos produtos e eficiência da produção dos mesmos. Sendo assim, um modo de vida, que resulta da capacidade das empresas atingirem altos níveis de produtividade e irem aumentando com o tempo a mesma.

Porter (1989), por várias pesquisas sobre as nações e indústrias, identificou as determinantes fundamentais da vantagem competitiva numa indústria, ressaltando assim o valor da inovação, descrevendo os atributos que uma nação deve contar para incentivar as empresas a inovar.

Existem quatro pontos determinantes que são os seguintes: A posição de um determinado país nos fatores de produção, o que inclui um trabalho focado em determinada área ou infraestruturas; A natureza interna dos produtos ou serviços; A presença/ausência de indústrias associadas e indústrias fornecedoras que sejam competitivas a nível internacional; Por fim, a organização e estrutura das empresas, incluindo a origem da rivalidade interna.

Após a descrição dos quatro pontos determinantes da teoria da vantagem competitiva nacional, falta compreender a posição do governo de cada país.

Posto isto, Porter (1989), afirma que o governo tem um papel influenciador a nível positivo nos quatro pontos determinantes.

“As políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva, e não aquelas que envolvem o governo diretamente no processo” (Porter 1999:197).

2.1.3.3. Teorias do Comportamento e Gestão das Empresas

Ao longo destes anos, tem sido tarefa tentar compreender e explicar detalhadamente todo o comportamento das empresas nos diferentes mercados. Contudo, após toda a análise existem diferentes pontos de vista acerca da função das diferentes forças que influenciam o crescimento e objetivos das empresas. Estes diferentes pontos de vista podem acontecer devido a grandes diferenças a nível conceptual, ideológicas e metodológica entre as principais teóricas que estudam cada empresa.

Nesta teoria, a gestão é vista como um fator de produção fundamental para compreender a internacionalização, não esquecendo a estrutura interna da empresa, a nível institucional, é necessário ser estudada de forma gradual, descrevendo toda a estrutura complexa a todos os níveis que a empresa apresenta.

As investigações sobre a origem do crescimento, os objetivos e as diferentes formas de organização das empresas dependeram não apenas de observações e conclusões próprias, mas também da fusão de conhecimentos, que levaram a novos conceitos e modelos.

Sendo assim, Aharoni (1966) salienta que o investimento no estrangeiro é um processo complexo que leva algum tempo e que é formado por diversas motivações, ou seja, modelos mentais dos gestores, com tendência para mercados a nível cultural e geográfico mais próximos.

Estas teorias relacionam-se com o investimento internacional tendo em conta o comportamento da empresa como fator de gestão, avaliando todos os fatores que influenciaram com o mercado internacional, relacionando com a empresa.

2.1.3.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A teoria do Ciclo de Vida do Produto, foi defendida por Vernon (1966) e realça alguns pontos que se baseiam além da sistematização do mecanismo básico do ciclo do produto, como algumas insuficiências apontadas na literatura. É importante referir que a inovação constante do produto e de qualquer investimento responde a todas as fases do ciclo de vida do produto, mas tendo em conta que a hipótese das vantagens comparativas, possuem um carácter dinâmico com mudanças em todas as condicionantes produtivas, permanecendo ativa e atual.

Vernon (1966), nos anos 50 e 60, como foco desta teoria, questionou-se quais seriam os fatores explicativos para a tendência da internacionalização produtiva das empresas, ou seja, quais as razões para o investimento direto no exterior ao invés da exportação?

Partindo das menções teórica e instrumental analítica, oriundos da “corrente principal da teoria do comércio”, demonstraram-se inadequadas no que concerne à explicação dos padrões de comércio e investimento internacionais, citando:

“qualquer pessoa que tenha procurado entender as variações no comércio e investimento internacionais nos últimos 20 anos, de tempos em tempos, tem-se sentido irritada por uma sensação aguda de inadequação dos instrumentos analíticos disponíveis” (Vernon, 1966:89)

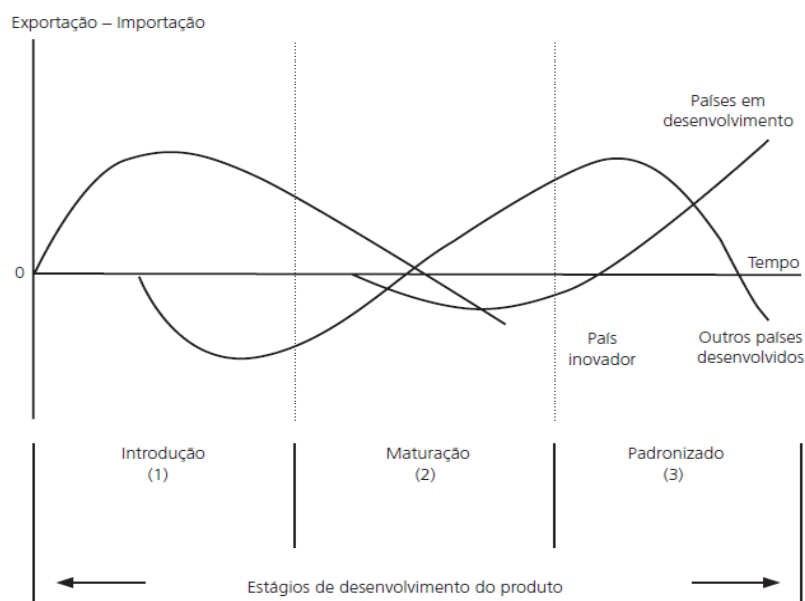
Vernon explica que, as inadequações são devidas aos custos dos fatores produtivos e relativamente às estatísticas das vantagens comparativas, sendo estes determinantes dos fluxos internacionais do comércio que foram adicionados a outros elementos, tais como: importância da inovação, do efeito da economia de escala e o desconhecimento que surge da informação limitada.

Após esta análise, foi demonstrado através da teoria do ciclo de vida do produto que os fatores sobre quando e onde investir com inovações nos produtos são baseados na evolução das vantagens comparativas de custos. A globalização e evolução tecnológica levam ao aparecimento de novos produtos que são estudados, desenvolvidos e postos no mercado mas essa evolução leva também ao seu eventual declínio e conseqüentemente à sua substituição e até ao seu desaparecimento.

Este processo designa-se como ciclo de vida de um produto, em que é baseado nos pressupostos anteriores em que Vernon assenta o seu conceito, tornando em articulação com a produtividade e comercialização uma atividade dinâmica e até imperfeita, assim a localização geográfica da empresa e a capacidade de um empresário se adaptar, tendo a capacidade de manter uma evolução constante e permanente, terá influência na capacidade do produto/empresa aceder e conquistar novos mercados mantendo e conquistando monopólios de mercado pelo seu conhecimento e inovação.

Este desenvolvimento permite ainda uma diminuição de mão-de-obra, fator que se vai refletir nos custos de produção e valor final. Esta teoria não é indissociável e contempla os custos de produção e alterações iniciais até que o mesmo produto complete todos os fatores de padronização e especialização.

Figura 2 - Representação esquemática do mecanismo do ciclo do produto



Fonte: Elaborado por E. Pessoa e M. Martins, a partir de Vernon (1966)

Vernon (1966), embora de forma pouco implícita ressalva numa fase inicial do novo produto, a quantidade de produtos e o seu grau diferenciador. O resultado do conjunto de forças, a estratégia concorrencial em combinação e experiência de novos produtos confluem numa especialização para que tecnologicamente e comercialmente sejam um produto mais promissor.

Na fase de maturação, haverá lugar a alterações importantes a nível de concorrência, desta forma, salienta-se a diferenciação crescente do produto e a procura, tornando o produto mais sensível ao preço. Em função desta procura, as características dos processos de produção tendem a evoluir e facilitar o grau de standardização, permitindo uma maior estabilidade e uma projeção de custos e controlos mais eficientes.

No entanto, de imediato as condições podem considerar-se favoráveis quanto ao investimento. Não se pode excluir a crescente produção em outros países potencialmente competidores pelo que a empresa inovadora tem de assumir o risco de estabelecer parcerias ou instalar novas áreas de produção fora do país de origem.

Segundo, Vernon (1966) pode pensar-se em custos de produção acrescidos, tais como os transportes, que podem não justificar o investimento direto noutra país, não excluindo tal possibilidade desde que se consiga projetar custos em função da realidade económica e a capacidade de projeção do produto, mas salvaguardando sempre as incertezas quanto ao futuro, nomeadamente novos concorrentes e a situação política desse país.

A posição da empresa e as ameaças a que possa estar sujeita é por si uma forma que galvaniza o investimento internacional. A expansão no mercado deve ser tida como forma de condicionar o aparecimento de concorrência atenuando assim como forma de condicionar esse surgimento de concorrência.

O produto atinge assim a sua forma de maturação e padronização, ou seja, a consolidação das características básicas do mercado consumidor. O produto atinge o seu expoente de consumo e produção em massa. Esta fase leva à crescente mão-de-obra e diminuição tecnológica.

Em suma, menos trabalho de conhecimento e mais ligado à produção. Face a este ciclo, verifica-se que os países menos desenvolvidos trazem mais vantagens competitivas

dado os custos de mão-de-obra significativamente mais baixa. Assim a escolha de países menos desenvolvidos para a localização de novos produtos, depende do grau de standardização atingido por esse novo produto.

No entanto, os produtos que requerem uma economia mais requintada devem-se optar por uma localização mais próxima dos complexos industriais de países mais desenvolvidos.

“uma área tão complexa e ‘imperfeita’ como o comércio e investimento internacionais, não se deveria prever que qualquer hipótese tenha mais do que um poder explicativo limitado”

Vernon (1966) considera que após a sua análise às críticas feitas ao seu conceito, existem fatores que continuam a ter a sua utilidade e de forma considerável.

“diferentes condições [nacionais] tendem a puxar as inovações em diferentes direções, criando um campo fértil para se teorizar sobre os padrões de investimento e comércio que tais diferenças eventualmente produzam” (Vernon, apud Eatwell et al., 1987: 987).

A teoria do ciclo de vida do produto pode ser entendida como forma pioneira de dar forma teórica, consistente e articulada. As teorias procedentes, no que toca à inovação, escala de produção, incerteza e à teoria do comércio e produção internacional.

A teoria do ciclo de vida do produto, pode ser vista como uma forma pioneira de implementar teórica, consistente e perfeitamente articulada relativamente às suas precedentes.

No tocante ao papel da inovação, da escala produtiva, das economias externas e das incertezas quanto à teoria do comércio e produção internacional.

Esta teoria contribui para uma perspetiva dinamizadora do conceito das vantagens comparando custos, e estabelece hipóteses sobre a localização e escolha dos investimentos. Da análise feita anteriormente, foi notório que não é nem pode considerar-se um dogma a hipótese de o produto ao atingir o estágio avançado de desenvolvimento é condição necessária à internacionalização do produto e tecnologia.

Assim, uma nova ordem de condicionantes económicas é que a internacionalização da produção por via do investimento direto fora do país de origem não é explicável tendo em consideração o ciclo de vida do produto.

A veracidade desta teoria é confirmada pelas multinacionais sediadas em países desenvolvidos, a sua estratégia de desenvolvimento e internacionalização, é tendencialmente deslocalizarem-se para países com mão-de-obra mais barata.

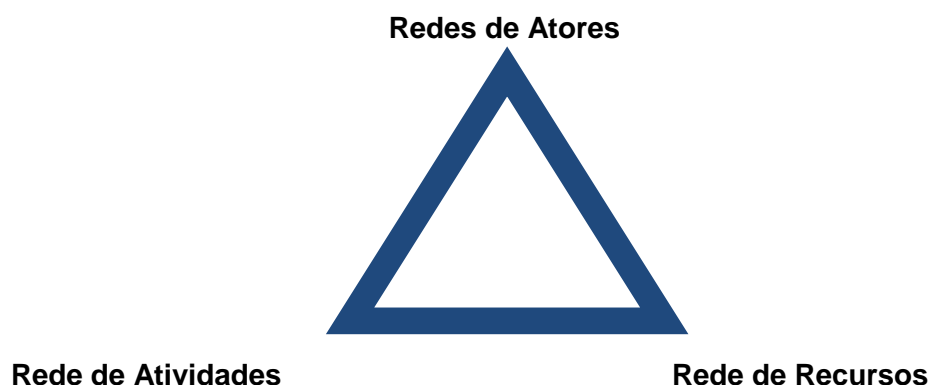
2.1.3.5. Teoria das Redes Industriais

Esta é uma teoria que se baseia na definição de redes que representam um conjunto de trocas, em que a empresa cresce aliada a outros agentes económicos, com a finalidade alcançar certos objetivos, e posteriormente alargar-se a um âmbito cada vez mais para além-fronteiras.

A ótica das redes industriais foi desenvolvida por alguns autores, tais como: Johanson e Mattson (1988). A posição de uma empresa na rede, delimita as suas oportunidades e fraquezas como também as suas estratégias (Johanson e Mattson, 1988).

Neste sentido, estes dois autores, com o intuito de modelizar a realidade das redes sociais, apresentaram-nos o modelo seguinte:

Figura 2 - Estrutura básica do modelo das redes industriais



Fonte: Elaboração Própria

Segundo este modelo, os atores são indivíduos, grupos de indivíduos, empresas que desempenham atividades e/ou controlam os recursos. Como tal são desenvolvidas relações entre eles através de processos de troca. Relativamente às atividades, estas ocupam um lugar quando os atores combinam, desenvolvem, trocam e criam recursos utilizando-se uns aos outros. As relações entre os atores podem ser de vários tipos: técnicos, de conhecimento, estratégicos, socioeconómicos, legais, entre outros.

As actividades, representam as diversas formas de utilizar certos recursos e fazer com que exista a mudança de outros recursos de diferentes modos. Os recursos são

denominados como os meios utilizados pelos atores para elaborar as suas atividades, desempenhando uma condição existencial para as mesmas.

Os mercados industriais podem ser denominados de redes de relacionamentos entre as empresas, mas ainda dependendo da posição ocupada pela empresa nessa mesma rede, definindo assim todas as oportunidades, ameaças e ainda, o desenvolvimento de estratégias. O fenómeno da internacionalização pode ser visto como a estrutura e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros com ligações a redes estrangeiras (Johanson e Mattson, 1988).

Segundo Johanson e Mattson (1988) *“a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa – extensão internacional; desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente recursos em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (ainda que indiretas, através de outros elementos da rede) – penetração, e, aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais – integração internacional.”*

2.1.4. Motivações para a Internacionalização

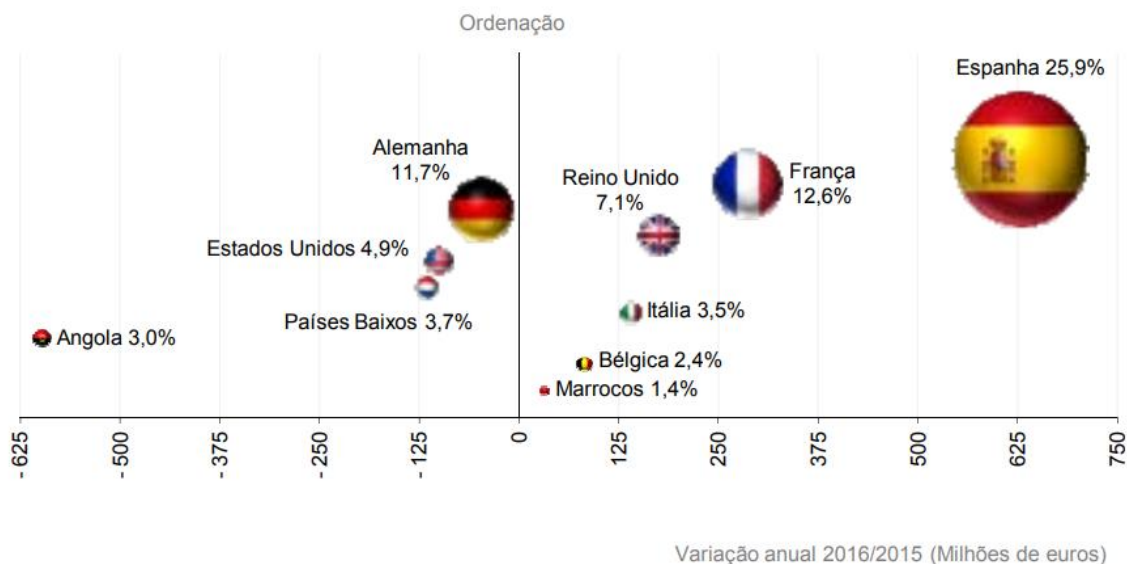
O processo de internacionalização tornou-se um tema bastante discutido, devido à crescente abertura das economias nacionais. Por isso, é fulcral abordar a temática das motivações nesse processo. As motivações da internacionalização relacionam-se com o que a gestão da empresa pretende, na medida em que, os gestores têm de possuir uma mentalidade universal e global.

Neste sentido a exportação assume um lugar muito importante, devido à presença constante do dinamismo e onde a evolução, tecnologia e conhecimento são palavras de ordem. É muito importante que as empresas consigam satisfazer todas as necessidades de cada cliente. A união dos mercados tornou assim, impreterível uma rápida resposta das empresas, existindo a necessidade de haver um esforço adicional para conseguirem concorrer com as restantes no mercado, constantemente.

Atualmente, para uma empresa permanecer no mercado tem de ter vantagem competitiva, obrigatoriamente, o que faz com que acrescente valor ao cliente, como diz, Kotler (2012).

Em relação aos países parceiros, Espanha, França e Alemanha permaneceram como os principais destinos para a exportação dos bens nacionais, concentrando-se assim mais de metade das exportações totais.

Figura 3 - Comércio Internacional de bens – Exportações (Principais países de destino, 2016)



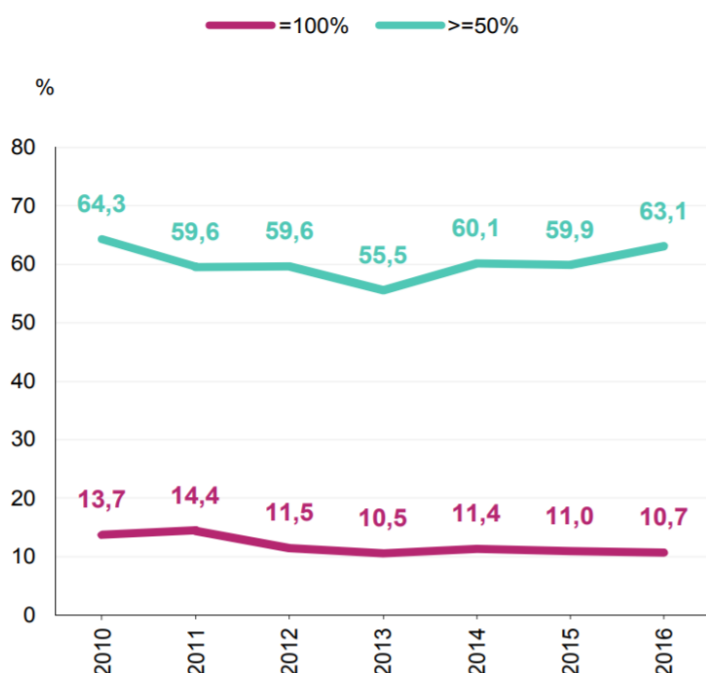
Fonte: “Estatística do Comércio Internacional” – INE Portugal, 2016

O mercado espanhol reforçou a sua posição como principal mercado, tendo atingido o maior peso a nível de exportação de bens.

Em 2016, 15,8% era o valor que representava o total de empresas exportadoras para o principal parceiro de Portugal, tendo sido responsáveis por 10,7% do valor exportado para Espanha.

As empresas que destinavam pelo menos 50% das suas exportações para o país vizinho atingiram um peso de 43,9% no número de empresas e de 63,1% no valor exportado de bens.

Figura 4 - Comércio Internacional de bens – Exportações (Evolução anual do grau de exposição das empresas face a Espanha, em termos de valor exportado)



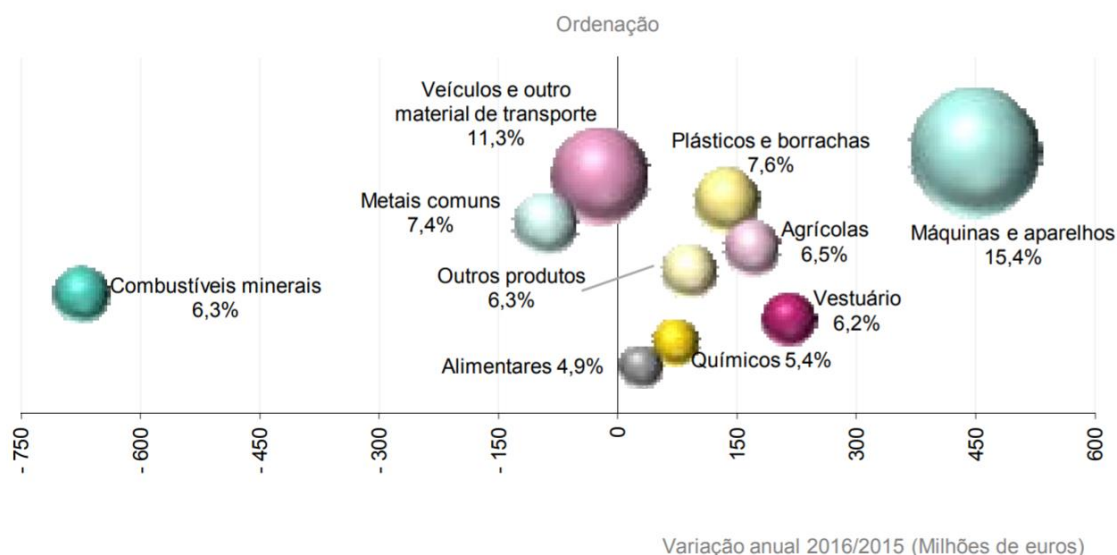
Fonte: “Estatística do Comércio Internacional” – INE Portugal, 2016

Figura 5 - Comércio internacional de bens – Exportações (Evolução anual do grau de exposição das empresas face aos principais mercados de exportação de 2016)

Mercado de exportação	Ano	Total de empresas exportadoras para o respetivo mercado		Empresas que exportaram apenas para o respetivo mercado				Empresas que exportaram pelo menos 50% das suas exportações apenas para o respetivo mercado			
		N.º empresas	Valor Milhões de euros	N.º empresas	Valor Milhões de euros	Peso N.º %	Peso Valor %	N.º empresas	Valor Milhões de euros	Peso N.º %	Peso Valor %
Espanha	2010	5 150	9 421	947	1 290	18,4	13,7	2 447	6 060	47,5	64,3
	2011	5 188	10 051	933	1 448	18,0	14,4	2 414	5 987	46,5	59,6
	2012	5 395	9 664	913	1 110	16,9	11,5	2 351	5 764	43,6	59,6
	2013	5 337	10 585	886	1 113	16,6	10,5	2 305	5 878	43,2	55,5
	2014	5 340	10 627	877	1 207	16,4	11,4	2 331	6 391	43,7	60,1
	2015	5 533	11 769	907	1 293	16,4	11,0	2 429	7 045	43,9	59,9
	2016 (Po)	5 623	12 237	890	1 311	15,8	10,7	2 469	7 727	43,9	63,1

Fonte: “Estatística do Comércio Internacional” – INE Portugal, 2016

Figura 6 - Comércio internacional de bens – Exportações (Principais grupos de produtos, 2016)



Fonte: “Estatística do Comércio Internacional” – INE Portugal, 2016

Figura 7 - Comércio internacional de bens – Exportações (Revisões por grupo de produtos, 2016)

Código grupo de produtos	Designação grupo de produtos	Resultados preliminares	Resultados provisórios	Diferença	Diferença
		Milhões de euros			%
TOTAL		50 314	50 022	- 292	- 0,6
1	Agrícolas	3 401	3 235	- 165	- 4,9
2	Alimentares	2 513	2 470	- 43	- 1,7
3	Combustíveis minerais	3 129	3 128	- 1	0,0
4	Químicos	2 697	2 679	- 18	- 0,7
5	Plásticos e borrachas	3 795	3 810	15	0,4
6	Peles e couros	285	284	- 1	- 0,3
7	Madeira e cortiça	1 560	1 560	0	0,0
8	Pastas celulósicas e papel	2 455	2 453	- 2	- 0,1
9	Matérias têxteis	1 956	1 949	- 7	- 0,4
10	Vestuário	3 104	3 086	- 18	- 0,6
11	Calçado	1 968	1 959	- 9	- 0,5
12	Minerais e minérios	2 368	2 364	- 4	- 0,2
13	Metals comuns	3 699	3 686	- 14	- 0,4
14	Máquinas e aparelhos	7 742	7 721	- 21	- 0,3
15	Veículos e outro material de transporte	5 678	5 677	- 1	0,0
16	Ótica e precisão	811	807	- 4	- 0,4
17	Outros produtos	3 154	3 154	0	0,0

Fonte: “Estatística do Comércio Internacional” – INE Portugal, 2016

Dunning *et al* (2008), referem que algumas das motivações principais da internacionalização são: a procura de recursos naturais, de mercados, a eficiência e ativos estratégicos.

É legítimo que a mesma empresa tenha diferentes motivações para dar início ao processo de internacionalização. Assim sendo, o investimento em vista da procura de recursos tem como finalidade a capacidade de obtenção de matérias-primas e de mão-de-obra considerada como inexistente no país de origem, mas também como foco a melhoria nas condições de acesso, tais como, o preço e a qualidade. Relativamente à procura de eficiência pode-se afirmar que a mesma tem como finalidade o desenvolvimento da estrutura de abastecimento e distribuição da empresa.

Conforme citado pelos autores Dunning *et al*. *“As vantagens resultam, sobretudo, da obtenção de economia de escala e da diversificação do risco. A empresa beneficia das especificidades de cada localização, centrando a sua produção num número reduzido de locais, a partir dos quais abastece diversos mercados”*

A internacionalização poderá, ainda, ser motivada pelo alargamento dos seus recursos e competências, que não existem no seu país.

Contudo, Simões (1997) enuncia algumas motivações tais como: o crescimento da empresa ser uma necessidade primordial, que envolve toda a capacidade de produção disponível, a obtenção de economias de escala, o estudo das competências, as tecnologias e a variação de riscos. Outras das motivações apontadas pelo autor são: as características dos mercados, que implicam todas as barreiras do mercado doméstico e a perceção das actividades dos mercados externos.

Existem ainda, as motivações que advêm de relações, que também desempenham um papel bastante importante no processo de internacionalização, e contêm todas as mais-valias para com os concorrentes, envolvendo o acompanhamento com os clientes e as abordagens por empresas estrangeiras. A capacidade de aquisição a outros recursos também é uma das motivações, devido aos custos de produção também serem mais baixos, sendo mais atractivos, o acesso a conhecimentos tecnológicos, os incentivos e apoios por parte do governo.

Carreira (2015), descreve que algumas das motivações para dar início à internacionalização por parte das empresas são: a intenção de crescimento, a captação de oportunidades num novo mercado, ou seja, explorar o potencial de comercialização num mercado mais alargado e o acesso a melhores recursos.

“A empresa procura aceder a recursos que não estão disponíveis no mercado doméstico, sendo de diversos tipos: competências em inovação, capacidades organizacionais, capacidade de entrada nos mercados, capacidade de acesso a meios de distribuição e competências na perceção das preferências dos consumidores” (Dunning, 1993).

Carreira (2015), afirma que primeiramente deve ser feita uma identificação preliminar de todas as fases da atividade internacional de cada empresa e posteriormente definir as motivações que levam as empresas a atuar em outros mercados, os externos. Para além disso, devem reforçar o acesso a novos mercados, a redes de cooperação, a matérias-primas e recursos humanos e a competências tecnológicas.

Czinkota *et al.* (1999), mencionam a importância dos incentivos para a internacionalização com diversos fatores. Agrupando assim, em incentivos proactivos que se relacionam com as vantagens na base dos lucros e de tecnologia; de equipamentos únicos; exclusividade de informação; o compromisso da gestão; as vantagens fiscais e as economias de escala.

“Assim, as motivações proactivas destacam as estratégias de crescimento da empresa, ou seja, perante a dificuldade de crescer no mercado nacional e a falta de sofisticação dos consumidores, a empresa opta por se internacionalizar. Procura beneficiar oportunidades criadas num novo mercado que levam à reformulação da estratégia da empresa” (Czinkota *et al.*, 1999).

Relativamente, aos incentivos reactivos, estes referem-se ao poder da concorrência a nível de pressão, ao elevado poder produtivo, à imprenação do mercado doméstico e à proximidade de clientes.

Em suma, diversos autores expõem as suas propostas relativamente aos incentivos para a internacionalização, relacionando-as com diversos factores, sejam eles internos ou externos à empresa, aliando ainda à fase em que o processo de expansão internacional se encontra.

2.1.5. Formas de Internacionalização

Existem diferentes formas de internacionalização, a partir do momento que uma empresa o decide concretizar.

Existem várias variantes, entre as quais qual o tipo de empresa, o seu produto, a sua localização e ainda, as suas capacidades e recursos disponíveis. É certo que a forma

para se internacionalizar irá mudar, por isso, devem ser avaliados todos os diversos cenários, envolvendo escolhas estratégicas e operacionais por parte da empresa.

Assim, uma empresa que procura um novo mercado para fortalecer as suas atividades comerciais necessita ter em atenção que a sua estratégia tem de estar de acordo com as suas expectativas e objetivos. A empresa poderá optar pela exportação (direta ou indiretamente), pela elaboração de contratos, nomeadamente a concessão de licenças e o franchising, e ainda o investimento direto no exterior.

De facto, a empresa poderá optar por um envolvimento cada vez maior num determinado mercado, em vez de criar contínuas intervenções em distintos países (Martín & López, 2007).

Tal como foi referido anteriormente, a exportação é uma forma bastante pertinente quando a empresa pretende realizar economias de localização, atingir curvas de experiência ou evitar custos relacionados com o estabelecimento de uma unidade de produção no país de destino (Hill, 2011).

A exportação, pode manifestar-se em três intervenções diferentes, nomeadamente, a exportação que se exprime na venda pontual e esporádica de determinados produtos em mercados estrangeiros; quando se vende regularmente, produtos diretamente a clientes surge a exportação a médio e longo prazo e a exportação que envolve agentes/distribuidores, acontece quando a empresa utiliza agentes locais com a finalidade de efectuarem a comercialização dos produtos nos mercados em questão. (Freire, 1997).

Martín & López (2007), defendem que a exportação pode ser direta, em que a empresa assume uma posição ativa, tendo à sua responsabilidade todo o processo e a exportação indireta, em que a empresa, numa postura passiva, transmite a intermediários independentes as operações internacionais.

“O Licenciamento assume-se como outra forma de internacionalização, sendo este um acordo estabelecido entre um licenciador, que atribui os direitos de uma propriedade intangível, e um licenciado, a entidade a quem são concedidos os direitos por um período de tempo determinado. Esta forma de internacionalização da empresa possibilita baixos custos de desenvolvimento e de riscos aliados à abertura do negócio num novo mercado” (Hill, 2011).

O licenciamento, apresenta as suas desvantagens para a empresa, uma vez que uma perda de controlo sobre a produção, marketing e estratégia impossibilita a concentração

e coordenação das suas operações em diferentes países, numa única estratégia global (Hill, 2011).

Outra das formas da empresa se internacionalizar é procedendo ao Franchising. Este é um contrato muito semelhante ao licenciamento, mas com uma duração mais longa, seguindo regras circunscritas sobre como dirigir o negócio.

Hill (2011) expõe como vantagens do franchising os baixos custos de desenvolvimento e os baixos riscos associados à abertura do negócio num novo mercado. Relativamente aos inconvenientes aliados a esta modalidade, Hill (2011) refere a falta de controlo sobre a qualidade na produção e na gestão, a diminuição do controlo que a empresa detém no que diz respeito à tecnologia aliada ao negócio e ainda a impossibilidade de criação de uma estratégia universal que centralize e estructure todos os negócios presentes nos mais diversos países.

Os denominados “Projetos Chave-na-Mão” são outra solução para as empresas se internacionalizarem, uma vez que pressupõe a celebração de um contrato com uma entidade em que o cliente recebe um projeto pronto a executar, elaborado por essa entidade, num determinado prazo estipulado no contrato. Deste modo, as empresas podem desenvolver projetos prontos a realizar, que posteriormente podem ser utilizados por empresas de outros países (Field e Keller, 1998).

Todavia, a escolha desta opção inclui desvantagens tais como a falta de presença a longo prazo no mercado alvo, a criação de concorrentes eficientes e a possibilidade de perda da sua vantagem competitiva.

As Joint-Ventures (Sociedades Conjuntas) representam outra das formas de internacionalização, sendo o resultado da conjugação de capitais de diferentes empresas independentes entre si. Existem duas categorias de joint-ventures: de distribuição e marketing, na qual a empresa é criada no estrangeiro e desempenha apenas as funções comerciais de cariz operacional e a segunda categoria é a integrada, onde a empresa exerce todas as funções de cariz operacional (Freire, 1997).

Esta forma de internacionalização possui algumas vantagens nomeadamente o benefício da aquisição de conhecimentos, por parte da empresa, no seu contato direto com uma empresa local, bem como a partilha de custos de desenvolvimento e dos riscos associados (Hill, 2011).

Relativamente às desvantagens, salienta-se a falta de controlo sobre as tecnologias visto que essa mesma tecnologia pode ser a vantagem competitiva da empresa que

pretende internacionalizar e a impossibilidade de concentração e coordenação das atividades nos diferentes países numa única estratégia global; o surgimento de batalhas pelo poder entre as empresas que constituem a joint-venture (Hill, 2011).

É importante ponderar todas as vantagens e desvantagens referentes às diferentes formas apresentadas para que a empresa possa tomar as suas decisões e compreender se na modalidade escolhida, os inconvenientes são ultrapassados pelos benefícios que se podem obter no momento de internacionalizar. A empresa deve proceder a uma análise das distintas estratégias de entrada nos mercados com base nos fatores que melhor definem a situação atual do mercado e da empresa.

Figura 8 - Aspetos fundamentais na Internacionalização de uma empresa



Fonte: Elaboração própria

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O contexto organizacional refere-se a uma empresa de referência no setor dos Sistemas de Segurança, Segurança Pública, Segurança Industrial e Engenharia, sendo esta denominada de Vianas, SA.

Por forma a conhecer a história, evolução, todos os equipamentos e serviços, a fonte de informação foi o endereço do site da empresa, <https://vianas.pt/>.

3.1 História e evolução da empresa

Foi na década de 70 que a Vianas iniciou o seu percurso. Nessa altura a sua atividade centrava-se no Combate a Incêndios e na Proteção Individual. Formalmente, a sociedade da empresa foi constituída em 1986, entre pai e filho, respectivamente António Alves Viana e Américo Viana.

Deram início, a uma empresa que futuramente se tornaria além de um caso de sucesso como uma referência nas suas áreas de atuação. A família dedicou e dedica, assim, toda a sua atividade profissional à área da Segurança e Proteção, contando com uma vasta experiência e conhecimento.

A partir daí e tendo esse conhecimento como base diferenciadora de método de trabalho, a Vianas progrediu significativamente enquanto organização. Em 2000 e 2001 conquistou o estatuto de Pequena e Média Empresa (PME) de Excelência na área do Comércio, atribuído pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

O processo de internacionalização da Vianas teve início em 2005 em Espanha. A 28 de Julho do mesmo ano, aquando da inauguração das novas instalações da Vianas na Zona Industrial de Gondomar, o Jornal Local Comércio de Gondomar intitula a empresa “De um simples distribuidor familiar a uma empresa de âmbito internacional” que revela o foco da mesma em expandir.

A partir daí, tem existido uma forte aposta no desenvolvimento de estratégia do negócio, envolvendo a vertente internacional, por forma a exportar para outros países. No decorrer dos anos, a Vianas, SA foi vista como referência em diversas áreas de atuação, nomeadamente em Bombeiros e Proteção Civil, Forças de Segurança e Militares, Indústria e Serviços, Formação e Engenharia.

O empenho e dedicação da empresa são reconhecidos em 2007, quando é entregue o estatuto de PME Líder, atribuído pelo IAPMEI.

“New Vianas”, é um projeto de investimento, considerado elegível pelo mesmo organismo através do Sistema Integrado Qualificação & Internacionalização no ano de 2008. Com as constantes inovações dos setores de atividade em que está inserida e devido às exigências dos mesmos, a Vianas S.A. aposta na renovação da identidade corporativa no ano de 2009, sendo esta transversal a todos os segmentos.

Em 2010, a empresa torna-se uma entidade com capacidades de formação, acreditada através da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), recebendo a Certificação do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e a Certificação para Manutenção de Extintores pela Société Générale de Surveillance (SGS).

Em 2011, a Vianas manteve a certificação Organização Internacional de Normalização (ISO) 9001:2008 e a Norma Portuguesa (NP) 4413:2006, e procedeu ao alargamento de âmbito para transformação de Viaturas de Socorro e Salvamento. Esta extensão permitiu suprir as lacunas existentes até à data neste ramo de negócio.

Desta forma, passou a reunir melhores condições para responder a concursos públicos de elevado valor estratégico, mantendo o seu posicionamento no mercado. No mesmo ano, registou-se na Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC) ao abrigo da Portaria 773/2009, sob o nº 164, passando a estar reconhecida para comercializar, instalar e/ou efectuar a manutenção de produtos e equipamentos de Segurança Contra Incêndio em Edifícios (SCIE).

Finalizou o processo de autorização na Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) para a prestação de serviços externos de Higiene e Segurança no Trabalho, concedido em Setembro de 2011.

Em dezembro de 2011, foi colocada uma publicação denominada de “Porque Há um Mundo a Proteger”, promovendo notícias claras e atuais relacionadas com todos os produtos, atividades e serviços desenvolvidos pela empresa.

No ano de 2012, foi efetuada a reorganização do site institucional (<http://www.vianas.pt>), através da organização de todos os segmentos de mercado e áreas de atuação da empresa, incluindo a constante preocupação em responder a todos os desafios diários. Após a confirmação da manutenção da certificação ISO 9001:2008 e a certificação NP 4413:2012, tornou-se possível a disponibilização do serviço de manutenção de equipamentos de luta contra incêndio em viatura oficina.

Em 2013, a Vianas renovou a certificação ISO 9001:2008 e a NP4413:2006. Foi ainda conseguida a certificação, pelo Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE), da farda florestal - fato de combate a incêndios para bombeiros e sapadores florestais. O ano ficou ainda marcado pela conquista do estatuto PME Excelência.

Em 2014 é obtido o Título de Entidade Formadora Certificada pela DGERT para as áreas Higiene e Segurança no Trabalho, Proteção de Pessoas e Bens e Silvicultura e Caça (Utilização e Manutenção de equipamentos moto-manuais).

O ano de 2015, foi para a Vianas o ano que foi fundamentalmente marcado pelo lançamento da loja online “Vianas Selection”, uma plataforma e-commerce com uma gama de produtos selecionados a pensar nas necessidades do cliente final. Sempre de mãos dadas com a evolução do mercado, a “Vianas Selection” tornou-se um caminho a seguir: a presença no canal online.

A Vianas apostou no alargamento da sua rede comercial e aumentou significativamente o número de colaboradores em 2016, ano em que alcança pelo 9º ano consecutivo o título de PME Líder nos anos 2008-2016, pelo IAPMEI.

3.2 Equipamentos e Serviços

Esta empresa é detentora de fortes competências na área da conceção e desenvolvimento de produto, sendo que cada oferta é personalizada e adaptada à medida das necessidades de cada cliente. Os principais produtos da Vianas agrupam-se em Engenharia, Formação, Manutenção e Assistência Técnica, Indústria e Serviços, Bombeiros e Proteção Civil, Forças de Segurança e Militares e por fim, Saúde.

Na área de Engenharia de Segurança, a VIANAS SA desenvolve projetos integrados de consultoria e execução de obra no âmbito do Safety & Security. Estes pressupõem a análise de risco e posteriormente o levantamento das necessidades para uma segurança ativa e passiva de cada espaço.

Quando abordamos a temática da conceção do projeto, a mesma envolve diferentes aspetos, tais como, o Licenciamento de edifícios, o qual projeta todos os sistemas de segurança contra incêndios sempre respeitando a legislação em vigor. Existem diversas especialidades que estão subjacentes ao projeto de edifícios, nomeadamente: a arquitetura que envolve caminhos de fuga, compartimentação e toda a sinalética existente; estabilidade com base na proteção contra o fogo dos elementos estruturais;

instalações elétricas com a finalidade de deteção de incêndios; águas e esgotos envolvida com uma rede de combate a incêndios; instalações mecânicas com sistemas de controlo de fumos.

Assim, os projetos especializados desempenham um papel crucial, e devem estar em conformidade com as normas internacionais aplicáveis, tais como as normas americanas e as normas europeias. Relativamente às medidas de autoproteção estas englobam os registos de segurança, os procedimentos e planos de intervenção e em caso de emergência, o plano de emergência, formação em segurança contra incêndios e os simulacros.

Nos registos de segurança, devem ser colocadas todas as ocorrências relacionadas com segurança contra incêndios, principalmente as ações de fiscalização e de manutenção de equipamentos de segurança. Estes registos deverão estar disponíveis durante 10 anos e devidamente organizados para uma futura auditoria.

Neste sentido torna-se importante que haja um conhecimento por parte do departamento de segurança sobre as regras de exploração e os comportamentos que garantem a manutenção das condições de segurança, nomeadamente, a acessibilidade de meios de socorro, desimpedimento de vias de evacuação, vigilância dos espaços de maior risco, segurança nos trabalhos de maior risco.

O Plano de intervenção inclui todos os elementos inseridos nos “registos de segurança” e “procedimentos de prevenção” referidos anteriormente, incluindo também a identificação do responsável e delegados de segurança.

As formações prestadas são um aspeto importante, devido à compreensão da sensibilização para a segurança contra incêndios, a necessidade do cumprimento dos procedimentos de alarme, evacuação e as instruções básicas de operação de extintores.

São efetuados simulacros, pois são exercícios de simulação, para que sejam criadas rotinas e exista a possibilidade de avaliação da eficácia do plano de emergência, apresentado. Estes, são devidamente planeados e avaliados detalhadamente, havendo a participação dos corpos de bombeiros.

Outro dos produtos da empresa Vianas SA relaciona-se com a Formação. A forte experiência nas áreas de formação combinada com o acesso à utilização das tecnologias mais recentes e adequadas permite apresentar ao mercado as melhores

soluções à medida de cada cliente, contribuindo para uma posição de potente liderança e credibilidade.

A atividade formativa desenvolvida pela organização enquadra-se na sua política estratégica de desenvolvimento e promoção da competitividade dos seus clientes, estando a sua missão, visão e valores alinhados com esta estratégia. Esta empresa pública, anualmente, o seu Plano de Formação, permanentemente atualizado e adaptado às necessidades do público em geral.

Neste sentido, os formadores da Vianas SA, possuem experiência no terreno enquanto consultores e responsáveis de um projeto, o que, conseqüentemente, reflete-se nos cursos que ministram.

A Vianas, SA dinamiza ações de formação no âmbito das novas técnicas de salvamento e desencarceramento, workshops técnico-práticos de manobras específicas de criação de espaço. Estas ações têm como objetivo dotar os formandos de capacidades que lhes permitam compreender os mecanismos potenciadores de lesão, bem como a escolha da melhor técnica de criação de espaço, de forma a operarem os meios mais adequados para a implementação da melhor estratégia. Destinam-se aos bombeiros e outros agentes de proteção civil com formação de base na área do Salvamento e Desencarceramento.

A assistência técnica também constitui como um dos produtos da Vianas, SA, sendo essencial para manter a segurança do equipamento. É importante que todos os equipamentos sejam utilizados da melhor forma e que seja efetuada a devida manutenção para que não sejam provocados acidentes graves e/ou fatais ou problemas de saúde.

Nesta empresa aplicam-se e trabalham-se todos os tipos de manutenção: corretiva, preventiva, preditiva e detetiva. Todos os tipos de manutenção têm diferentes níveis até à sua finalização, nomeadamente: a fase de projeto, passando pela seleção e colocação de novos equipamentos, adiantamento de tarefas de gestão e de engenharia mediante a área envolvida, finalizando com a consultoria técnico-económica e prestação de serviços através da manutenção e reabilitação.

Neste sentido, uma assistência técnica adequada exige uma mão-de-obra qualificada, oficinas próprias e certificação. A Manutenção de Motobombas é outro ponto forte deste Departamento da empresa, que tem como objetivos a revisão do equipamento, a prevenção de avarias e falhas, a redução das probabilidades de ocorrência de acidentes graves e o teste e verificação dos equipamentos.

Deste modo, a manutenção preventiva é uma prática que consiste em manutenções realizadas em sistemas ou equipamentos em intervalos previamente determinados ou de acordo com as especificações do manual do fabricante. As intervenções são programadas e realizadas quando os equipamentos ainda se encontram a funcionar, visando que permaneçam dessa forma.

Esta manutenção preventiva tem como objetivo o aumento da durabilidade do equipamento, garantindo o pleno funcionamento, sem perdas de performance ou desgastes prematuros. Assim sendo, todas as ferramentas hidráulicas devem ser revistas anualmente, de modo a rever, prever, prevenir e corrigir possíveis erros ou falhas.

Na sociedade contemporânea a importância da manutenção é cada vez mais acentuada no que diz respeito a equipamentos. Além da maior segurança, prevenção de riscos e acidentes, a manutenção permanente aos equipamentos garante benefícios como a maior durabilidade dos equipamentos ou a redução de custos para o seu proprietário. Assim, a manutenção preventiva e a assistência técnica assumem um papel fundamental para a prevenção de falhas, avarias ou acidentes.

Quando abordamos a área da Indústria, salientam-se alguns produtos e serviços, nomeadamente Proteção Ocular e Facial (óculos de segurança, viseiras de proteção facial e máscaras de proteção para soldadura); Proteção Auditiva e Respiratória (tampões aos abafadores eletrónicos de alta tecnologia); Vestuário Técnico e Proteção Química (proporcione conforto e segurança mesmo nas condições de trabalho mais adversas); Proteção dos membros superiores e inferiores; proteção antiquada (elevado risco associado a atividades desenvolvidas em altura requer equipamentos de proteção contra perigo de morte); Absorventes (produtos de proteção ambiental disponibiliza conjuntos de emergência para derrames acidentais); Iluminação; Detecção de Gases Portátil; despistagem de álcool e drogas; Bloqueio e Consignação (criar hábitos e procedimentos que impliquem uma eficaz neutralização das fontes energéticas perigosas, desligar e imobilizar os equipamentos em questão; proteção passiva e combate a incêndios).

3.3 Análise SWOT

Para realizar uma análise SWOT é necessário selecionar os diversos fatores internos e externos positivos e negativos desta empresa.

Relativamente aos pontos fortes desta empresa, salientam-se as seguintes: boa força de vendas; fortes competências na conceção e desenvolvimento de produto; uma boa carteira de clientes; equipamentos tecnologicamente avançados na área da Instalação de Sistemas de Segurança; parcerias constantes com empresas tecnológicas e a existência de competências de Marketing nos diversos setores.

Quanto aos pontos fracos, refere-se os seguintes: os custos altos de produção/operação; a falta de organização interna (falta de integração entre os departamentos); o software de gestão não adequado na totalidade às necessidades da empresa (compras, facturação, listagem de produtos, orçamentação); incumprimento de prazos devido ao fluxo de trabalho e uma localização pouca propícia;

No que diz respeito às oportunidades, destacam-se: o desenvolvimento de um novo mercado; a possibilidade de fazer uma parceria estratégica com um concorrente com forte poder comercial; segmentação de um novo mercado; a possibilidade do desaparecimento de um concorrente num mercado específico; legislação promotora do consumo de um produto; o benefício de um novo meio de comunicação do produto, tal como a Internet.

Relativamente às ameaças, estas podem ser variadas, nomeadamente: novos concorrentes no mercado inserido; lutas entre concorrentes de preços; projeção comercial de um produto concorrente; surgimento de nova legislação que dificulte a comercialização e o consumo do nosso produto.

3.4 Objetivos Específicos

Um dos objetivos específicos deste estudo é apresentar uma metodologia a utilizar no processo de internacionalização da empresa. Cada vez mais empresas, como a Vianas, SA preocupam-se em desenvolver métodos eficazes relativamente à internacionalização dos seus produtos e marcas que possam surgir e também fortificar e expandir o seu mercado.

Nos dias de hoje, este fenómeno circunda novos e constantes desafios, pois esta já não é uma questão de conquista de novos mercados e crescimento do negócio, mas maioritariamente um desafio para a integração das funções nas organizações. As vantagens da internacionalização para esta empresa, passam pelo fortalecimento da sua posição comercial, assim conseguem beneficiar de um aumento das suas vendas, e conseqüente aumento dos seus lucros.

A Vianas, SA, mediante as vantagens competitivas, consegue assumir uma posição privilegiada no mercado internacional, beneficiando de economias de escala e experiência. Por outro lado, há uma diminuição da dependência do mercado interno, dependendo menos dos resultados atingidos no mercado interno.

Outra vantagem da internacionalização para a Vianas, SA é que através da exportação, esta pode diminuir facilmente a sazonalidade dos produtos.

Com a internacionalização, a empresa pode encontrar diferentes níveis relativamente à pesquisa e desenvolvimento, produção, e o aproveitamento dos recursos que lhe são mais favoráveis para o seu melhor funcionamento.

Outro dos objetivos é perceber e interpretar quais os mecanismos de adaptação utilizados pela Vianas, SA para responder ao aumento da procura, tais como: o site com loja online, a realização de várias edições de workshops em possíveis clientes, a participação em feiras para divulgar novos produtos, a execução de cursos de segurança contra incêndios em edifícios.

A interpretação dos motivos para a mudança de mercado, por parte da empresa Vianas, SA é outro objetivo específico.

Neste sentido, salienta-se o aumento do volume de vendas/número de clientes; a saturação do mercado doméstico; a procura externa pelo produto de uma empresa; as expectativas elevadas de crescimento de um determinado mercado; a informação privilegiada sobre um novo mercado; o acompanhamento dos competidores na entrada em novos mercados, e os incentivos governamentais tais como a subsídio da mão-de-obra ou a eliminação de impedimentos ao comércio.

A empresa Vianas, SA com o intuito de entrar no mercado internacional procurou a eficiência, para racionalizar as estruturas já existentes (dimensão, diversidade e experiência). Além disso, analisou recursos e parceiros estratégicos, de forma a expandir a sua atividade internacional através de novos parceiros, tais como, clientes, fornecedores, empresas da mesma área de negócio, instituições governamentais ou centros de investigação. A Incorporação de recursos através de uma *joint-venture* também constitui um aspeto relevante para obter uma vantagem competitiva.

Como objetivo específico, a avaliação das dificuldades/alterações de entrada no mercado internacional é outra questão que se vai proceder à sua resposta. Deste modo, a empresa Vianas, SA para proceder ao processo de internacionalização deparou-se com algumas barreiras, nomeadamente a nível económico e sociocultural; aspetos

administrativos que são inerentes a este processo e ainda, as estratégias aplicadas por outras empresas inovadoras.

4. O MODELO E A METODOLOGIA

Neste projeto, e de acordo com o problema, foi escolhido o método denominado de estudo de caso devido a ser um estudo exploratório sobre a internacionalização da empresa Vianas, SA. Sendo um estudo exploratório qualitativo, a finalidade deste é a apresentação de uma metodologia para obter o sucesso no processo da internacionalização.

Yin (1989), defende que o estudo de caso é um dos métodos mais aconselháveis quando o foco da pesquisa se baseia em questões de “como?” e “porquê?”, pois são variáveis que o investigador não tem controlo. Este autor, afirma que este método é o mais apropriado na análise de processos incluindo várias variáveis.

Para que seja realizado um estudo com eficácia, surgem diferentes meios, nomeadamente os bibliográficos, isto é, uma pesquisa bibliográfica para um melhor conhecimento da empresa.

Esta deve ser analisada com o intuito de elaborar um road-map para a internacionalização, para obter melhores resultados financeiros e um melhor volume de vendas no mercado internacional; os documentais, ou seja, utilização de documentos para uma melhor noção da realidade da organização; as pesquisas de campo, isto é, realização de entrevistas semiestruturadas aos administradores e responsáveis de departamento da empresa, e, por último, o estudo de caso, designado como uma investigação detalhada à organização.

“...um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês” evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (Ponte 1994: 3)

Após a escolha da metodologia a utilizar prosseguiu-se à recolha de todos os dados pertinentes para proceder á fase de investigação, seguindo assim alguns passos, para que leve ao sucesso do processo.

Como referido anteriormente, a recolha de dados será efetuada mediante quatro etapas para selecionar o mercado a abordar, tais como:

4.1 Identificação do País, Região, Mercado

Primeiramente, esta etapa consiste, na escolha de no máximo 3 países. É necessário a recolha de informações estatísticas institucionais, geográficas, demográficas, económicas e sociais sobre qualquer que seja o país escolhido. Muitos desses dados estatísticos, com informação fidedigna, estão nos seguintes sites:

- The World Factbook - www.cia.gov;
- Choose a Country - www.emulateme.com;
- Corruption Perception Index (CPI) - www.transparency.org;
- Overview - www.citypopulation.de;

4.2 Análise Preliminar

Como segunda etapa, é importante analisar alguns fatores, tais como: económicos, demográficos, legais, tecnológicos, mercado e por fim, concorrência;

Sendo possível, a obtenção de toda essa informação através da Embaixada do país e também nas seguintes organizações:

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE): www.oecd.org;
- Dun & Bradstreet (informação paga): www.dnb.com;
- The Conference Board: www.conference-board.org;
- Portal da União Europeia <http://europa.eu>

4.3 Análise Detalhada

Esta análise envolve a procura de informação relativa a cada país, produto e negócio específico da empresa, para apreciação dos seguintes aspetos:

- Atratividade do mercado, que consiste numa análise de diferentes países, com diferentes indicadores, tais como: Dimensão do mercado; Informação sobre consumo do produto; Potencial do mercado; Suposto

crescimento do mercado; Concorrência; Barreiras de entrada; Outros fatores importantes que tenham impacto no negócio;

Quadro 1 - Quadro exemplo, para avaliação da Atratividade de uma empresa

CRITÉRIOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO			%	PAÍSES AVALIADOS		
	1 – 2	3 – 4	5 – 6		Espanha	Bélgica	Itália
PIB							
Dimensão de mercado							
Informação relativa ao consumo do produto							
Concorrência existente							
Potencial do mercado							

Fonte: Elaboração Própria

- Vantagem competitiva, que consiste nos fatores que a empresa considera que seja de valor para ser diferenciador nos mercados que se quer inserir, nomeadamente os seguintes fatores: Rapidez de resposta; Variedade de oferta de serviços; Preços dos serviços/produtos; Reputação da empresa, entre outros;

Quadro 2 - Quadro exemplo, para avaliação da vantagem competitiva de uma empresa

CRITÉRIOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO			%	PAÍSES AVALIADOS		
	1 – 2	3 – 4	5 – 6		Espanha	Bélgica	Itália
Rapidez de Resposta							
Variedade na Oferta de Serviços							
Preço/Qualidade							
Reputação Empresarial							
Pessoal Qualificado							

Fonte: Elaboração Própria

Mediante estes quadros exemplo, as empresas podem colocar todos os fatores que considerem mais importantes para a avaliação e apoio na sua decisão no processo da internacionalização.

Contudo, após o cruzamento de todos os dados resultantes dos quadros exemplo, surgirá um outro quadro em que as empresas poderão verificar qual dos países selecionados terá mais atratibilidade em consonância com a vantagem competitiva pretendida. Tal como:

Quadro 3 - Quadro Comparativo: Atratibilidade VS Vantagem Competitiva



Fonte: Elaboração Própria

Face ao exposto, de acordo com a análise e estudo comparativo apresentado nos quadros anteriores, tendo em consideração as variáveis de atratibilidade e vantagem competitiva, e ainda os valores e critérios de ponderação, relativamente ao caso da empresa VIANAS SA, verifica-se os seguintes dados:

Quadro 4 - Quadro para avaliação da atratibilidade da empresa VIANAS, SA

CRITÉRIOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO			%	PAÍSES AVALIADOS		
	1 – 2	3 – 4	5 – 6		Espanha	Bélgica	Itália
PIB	Abaixo de 1%	1% a 2 %	Acima de 2%	10 %	$5 \times 0,1 = 0,5$	$4 \times 0,1 = 0,4$	$5 \times 0,1 = 0,5$
Dimensão de mercado	Menos de 8 milhões	8 a 15 milhões	Mais de 15 milhões	35%	$6 \times 0,35 = 0,5$	$5 \times 0,35 = 1,75$	$5 \times 0,35 = 2,1$
Sensibilidade ao preço	Alto	Médio	Baixo	30 %	$4 \times 0,3 = 1,2$	$6 \times 0,3 = 1,8$	$2 \times 0,3 = 0,6$
Concorrência existente	Elevada	Média	Reduzida	20%	$6 \times 0,2 = 1,2$	$4 \times 0,2 = 0,8$	$1 \times 0,2 = 0,2$
Legislação do setor	Restritiva	Mediana	Reduzida	5%	$3 \times 0,05 = 0,5$	$2 \times 0,05 = 0,5$	$5 \times 0,05 = 0,5$
				100%	5,55	4,85	3,65

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 5 - Quadro para avaliação da atratibilidade da empresa VIANAS, SA

CRITÉRIOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO			%	PAÍSES AVALIADOS		
	1 – 2	3 – 4	5 – 6		Espanha	Bélgica	Itália
Rapidez de Resposta	Baixa	Média	Elevada	35%	$4 \times 0,35 = 1,4$	$4 \times 0,35 = 1,4$	$2 \times 0,35 = 1,4$
Variedade na Oferta de Serviços	Reduzida	Média	Elevada	20%	$4 \times 0,2 = 0,8$	$5 \times 0,2 = 0,8$	$6 \times 0,2 = 0,8$
Preço/Qualidade	Baixo	Médio	Elevada	40%	$5 \times 0,4 = 2$	$2 \times 0,4 = 0,8$	$2 \times 0,4 = 0,8$
Reputação Empresarial	Baixo	Médio	Elevada	5%	$6 \times 0,05 = 0,3$	$1 \times 0,05 = 0,05$	$2 \times 0,05 = 0,1$
				100%	4,5	3,25	2,8

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 6 - Quadro Comparativo: Atratibilidade VS Vantagem Competitiva da empresa VIANAS, SA

Atratibilidade	6					E	
	5						
	4		I	B			
	3						
	2						
	1						
		1	2	3	4	5	6
		Vantagem Competitiva					

Fonte: Elaboração Própria

Após análise e cruzamento de todos os dados, pode-se verificar que entre os países selecionados pela empresa, a Espanha é o país que apresenta melhor mercado, maior estabilidade e probabilidade de crescimento, conforme é possível visualizar no Quadro 6.

Pode-se concluir que o mercado espanhol, trata-se de um mercado atrativo relativamente ao produto – mercado, e o poder concorrencial da empresa é elevado, ou seja, a melhor estratégia a seguir será o crescimento ofensivo.

4.4 Seleção Final

Finalmente, nesta última etapa, a seleção final de um mercado e a forma de o abordar não deve ser uma decisão tomada antes de verificar alguns aspectos, tais como:

- Visitar os países, regiões, mercados;
- Quais os negócios que predominam;
- Efetuar uma Análise Sistemática dos Mercados;
- Perceber quais os potenciais clientes e/ou parceiros e qual a probabilidade de sucesso;
- Aquisição de alguma experiência no terreno;

Para que esta etapa seja concluída com sucesso é necessário toda a informação subjetiva e experiência conseguida durante as visitas ao mercado, pois, nesta etapa, esta informação é tão importante como os dados recolhidos nas etapas anteriores.

Todo este cuidado, na recolha de toda a informação detalhada de diversas áreas e no que se refere à visita do mercado, tem como objectivo a percepção do seu funcionamento e a aquisição de alguma sensibilidade sobre o negócio.

É relevante para a empresa quando pretende entrar num mercado internacional através de factores mais complexos, que não passem pela exportação, apenas.

5. PROJETO / PROGRAMA DE ACÇÃO/ RECOMENDAÇÕES

Quando se pretende proceder ao processo de internacionalização deve-se começar por uma análise da sua estratégia a longo prazo, que tem como objectivo o interesse pelos mercados externos, a expansão de contactos e com resistência interna à internacionalização, seja maior ou menor.

Assim a empresa Vianas, SA, dado a sua experiência e expansão a nível nacional, junto da sua vasta e sólida experiência, aliada à qualidade dos produtos e serviços comercializados. A sua carteira exigente de clientes permite satisfazer as exigências de outros países e consumidores destes produtos.

No passo seguinte deve proceder à identificação das oportunidades e ameaças, eliminando os mercados que não apresentem potencial de possibilidade de expansão ou que a concorrência já tem poder. Esta fase, tem como objectivo fazer uma análise do mercado internacional, aaliando elementos tais como: a atratividade, a agressividade da concorrência e os fatores de sucesso para que seja possível conhecer os países que se pretende vender.

A empresa Vianas, SA em consequência do tipo de serviços prestados, nas suas mais diversas áreas, mantém contactos permanentes com empresas do ramo, em outros países, daí deve privilegiar o contacto e as parcerias com essas empresas, facilitando a entrada nesses mercados.

A colocação dos seus produtos, com a sua marca própria é a forma mais eficiente e eficaz de dar a conhecer através desses parceiros, “vulgo filiais”. Aproveitar, não só a expansão e crescimento do país a entrar, mas a preocupação de substituir marcas e produtos cuja sua qualidade/preço superem e surpreendam os mais diretos concorrentes e consumidores. A empresa Vianas, SA deve na sua análise considerar as metas de crescimento, dada a indissociável relação crescimento/poder de compra.

A estrutura adquirida e os níveis de satisfação demonstrados pelos clientes, comprovados pelas ISO, a mão-de-obra qualificada é um cartão-de-visita da empresa, aquando de visitas técnicas por entidades e futuros clientes.

Importa ainda, analisar a recolha de dados efetuada tal como o PIB e PIB per capita, a população do país, taxas de poder de compra, factores regulamentares, socioeconómicos, tecnológicos, grau de protecção, novos concorrentes que possam ser designados como ameaças ou a existência de produtos substitutos, poder negocial

referentes a fornecedores e clientes. É importante a criação de diferentes cenários de evolução e definição de estratégias em cada um dos cenários.

O diagnóstico dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa visa em investigar e avaliar todos os recursos e falhas mediante a internacionalização. É importante avaliar todo o potencial da empresa para promover relações comerciais com outras empresas, clientes e a adaptação da sua oferta aos mercados internacionais para a verificação da capacidade da concretização de uma estratégia de crescimento internacional e definição de novos objetivos.

A mão-de-obra qualificada confere uma qualidade facilmente defensável. Esta qualidade, custos de produção e prazos de entrega, enraizados na empresa, por exigência de mercado a nível nacional, facilita a adaptabilidade aos mercados internacionais concorrenciais

A solidez da empresa e a sua reputação confirmada pela sua carteira de clientes, são uma mais-valia e reforço de credibilidade na garantia do produto comercializado.

A operatividade no mercado global origina, por vezes, alterações no processo industrial, nomeadamente nas novas matérias-primas, produção, embalagens, mudança de hábitos e ainda pessoal especializado. Um dos erros mais cometidos reside na comercialização dos seus produtos em mercados diferentes, sem qualquer análise prévia das necessidades.

A vantagem de a Vianas, SA estar sediada em Portugal, um dos países diretos da União Europeia (UE) levou a que a empresa tenha mantido uma aposta constante de modernização da sua “imagem” e apostado em matérias com preocupações ambientais, seja do ponto de vista da poluição atmosférica, seja do ponto de vista visual.

Destes aspetos são ainda de considerar a garantia e as certificações apresentadas de todos os materiais, utilizados, cumprindo toda a legislação comunitária incluindo na assistência técnica em tempo útil.

Esta hipótese conduz ao sucesso, pois todas as exigências que a globalização imprime nas trocas comerciais são ignoradas. A internacionalização pode significar um excelente investimento para a empresa, desde que seja estudada e planeada com a devida análise e conhecimento dos mercados em questão. Caso contrário, a presença no mercado externo pode refletir elevados prejuízos e ainda, originar uma instabilidade financeira, de forma a colocar em risco o próprio exercício da empresa.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho de projeto teve início devido ao gosto pessoal da autora pelo tema. O objetivo que deu início à pesquisa para a resolução deste trabalho foi apresentar uma metodologia a utilizar no processo de internacionalização da empresa.

Em suma, tendo em conta o tema específico do trabalho, as teorias da internacionalização, assim como os fenómenos que lhes são subjacentes, cada uma das teorias desenvolve uma perspetiva específica de internacionalização, com o intuito de tentar representar a complexidade deste processo.

Através de todo o enquadramento teórico referente ao conceito de internacionalização e pelo contributo da análise ao estudo de caso, foi possível compreender todas as fases relevantes do processo. Assim como, o conhecimento pormenorizado do mercado destino, possibilita o foco na execução, dado que a empresa não deve atuar apenas onde possui competências, mas também onde o mercado apresenta vulnerabilidade.

Para além disso, foram destacadas e exploradas as vantagens competitivas que podem impulsionar a comercialização do produto, fortalecendo a posição dos parceiros na sua globalidade e a redução de custos. A atuação em rede e a cooperação entre parceiros origina uma melhoria das competências da equipa. Deste ponto advém uma vantagem competitiva específica, que poderá resultar no desenvolvimento de um novo produto/serviço ou uma nova abordagem ao mercado.

Esta investigação procura concluir, se a empresa Vianas, SA conseguia suportar tudo o que envolve o processo de internacionalização, na medida em que, atualmente, é necessário compreender quais os fatores que levam ao sucesso da internacionalização das empresas, nomeadamente, a identificação das principais dificuldades nos mercados em desenvolvimento e quais as estratégias aplicadas.

A pesquisa de informação específica sobre o país, produto e negócio da empresa, para análise da atratividade do mercado, que consiste numa análise de diferentes países, com diferentes indicadores e a vantagem competitiva, que consiste nos fatores que a empresa considera ser de valor diferenciador nos mercados que se quer inserir.

Na avaliação desta pesquisa, as empresas podem colocar todos os fatores que considerem mais importantes para o apoio na sua decisão do processo da internacionalização. Contudo, após o cruzamento de todos os dados resultantes, as empresas poderão verificar qual dos países selecionados terá mais atratividade em consonância com a vantagem competitiva pretendida.

A partir deste trabalho, tendo a empresa Vianas SA, seguido todos os conselhos já conseguiu superar os fatores condicionantes da internacionalização e é um exemplo de sucesso na concretização deste processo. Sendo para mim, um motivo de satisfação após a conclusão deste trabalho.

7. LIMITAÇÕES

A elaboração de qualquer trabalho pressupõe a escolha de um tema, e/ou a imposição do mesmo, conforme o fim a que se destina, e ainda os objetivos a que nos propomos com esse trabalho. Assim, o planeamento, estudo, e a execução, são os pilares em que o mesmo deve estar alicerçado.

Todo e qualquer trabalho devem ter sempre em consideração a pesquisa, análise, veracidade de todos os dados apresentados, exequibilidade das propostas, e a sua rendibilidade do resultado final que pretendemos obter. Pressupostos a considerar na elaboração de quaisquer trabalhos, as limitações e dificuldades a que poderemos estar sujeitos.

Há quem defenda a facilidade e simplicidade, como forma de evitar trabalho, mas a expressão popular “quem faz mal, faz duas vezes...”, ou “fazer bem, dá o mesmo trabalho e só se faz uma vez...”. Ao ser elaborado este trabalho e após análises destas expressões e pela experiência adquirida durante a vida de estudante, e no trabalho, como estagiária, quer já na plenitude de exercício de funções, constatei que nada é feito sem estudo, planeamento e trabalho constantes.

Assim, efetuar da melhor forma dá trabalho, é necessário pesquisar, estudar todas as pesquisas, analisar, verificar e estudar as variáveis possíveis, que nem sempre são fáceis de obter. Quando todos estes elementos recolhidos, estudados, seriados, as relações e interligações, se ajustam aos nossos objetivos, o resultado final aparece de forma normal e natural, até ao êxito que pretendemos.

As limitações que inicialmente pareciam existir, foram dissipadas. Considero que não houveram grandes limitações, na execução deste projeto porque face ao descrito neste capítulo, foram tidas em consideração as premissas aqui descritas.

As limitações, foram assim facilmente superadas quando interpretamos as expressões e sabedorias populares, mas fazendo-o sempre, não de forma simplista, mas com a finalidade de fazer bem. Verificou-se que o resultado final, ou não é aceite, ou a sê-lo pode não ser o desejado, adquirimos e enriquecemos os nossos conhecimentos, ficamos melhor preparados para a sua defesa e desafios com que podemos vir a deparar, conseqüentemente vão trazer sucesso no futuro.

Face ao exposto, a haver quaisquer limitações, estas foram ultrapassadas e superadas, porque se partiu de análise e premissas que motivaram e conseqüentemente facilitam a execução deste trabalho e o facto de haver pleno conhecimento na área e apoio por

parte dos superiores da empresa não houveram limitações relevantes na execução do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHARONI, Y. (1966) *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard Business School

ALON, I. (2004) *International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship*. SAM Advanced Management Journal.

CALOF, J. L., & BEAMISH, (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. International business review. 4 (2), 115 – 131.

CANALS, Jordi (1991) *Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*. 1ª edição, Barcelona: Editorial Ariel, S.A

CARREIRA, M.D.S.T.L. (2015) *Internacionalização das empresas portuguesas: O caso do setor de Prefabricação em Betão*. Setúbal

CHETTY, S. & Campbell-Hunt, C. (2001) *Paths to Internationalisation Among Small- to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*. 37 (5/6), pp. 796-820 European Journal of Marketing

CZINKOTA, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999) *International Business*. 5ª Edição, Orlando: The Dryden Press

Dib, L. & Carneiro, J. (2006) *Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas*

DUNNING, J. (1998) *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?* *Journal of International Business Studies* v. 29, n. 1, p. 45-66

DUNNING, J.H. & LUNDAN, S.M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2ª Edição, Reading: Addison-Wesley Publishing Company

FERREIRA, M. (2005) *The effect of the MNC's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership acquired*. USA: Unpublished doctoral dissertation

FIELD, M., Keller, L. (1998) *Project Management Cengage Learning EMEA*

FREIRE, A. (1997) *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo

HILL, C. W. L. (2011) *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8ª edição, Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin

Hymer. (1976) *The International Operations of National Firms: A study of foreign direct investment*. Cambridge, MA: The MIT Press

- JOHANSON, J.K. (1997) *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. Chicago, IL: McGraw-Hill.
- JOHANSON, J. & MATTSSON, L.-G. (1988) *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm
- KUMAR, V. et al. (1994) *An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets*. Journal of International Marketing.
- LORGA, S. (2003) *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- MARTIN, L. Á. G., & LOPEZ, J. E. N. (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (E. Aranzadi, Ed.). 4ª Edição, Navarra
- MEYER, R. (1996) *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report*. 300, Rotterdam: Erasmus University
- MURTEIRA, Mário (2003) *Globalização, pela invenção dum tempo global e solidário*. Lisboa: Quimera
- PONTE, João Pedro (1994) *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Vol.3, nº 1, 3-17, Quadrante
- PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. New York: Free Press
- SIMÕES, V. C. (1997) *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal*. Lisboa: ICEP
- SIMÕES, V. C. (1997b) *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas: Documentos de Suporte ao Parecer Globalização, Conselho Económico E Social*. Lisboa
- TAPSCOTT, D. & CASTON, A. (1995) *Mudança De Paradigma: A Nova Promessa Da Tecnologia De Informação*. São Paulo: Makron Books - Mcgraw Hill.
- VERNON, R. (1966) *International Investment and International Trade in The Product Cycle*. 80 (2), pp. 190-207, Quarterly Journal of Economics
- VIANA, C. & HORTINHA, J. (2005) *Marketing Internacional*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo

VITORIA, Juan Ventura (1994) *Análisis Competitivo De La Empresa: Un Enfoque Estratégico*. 1ª edição, Madrid: Editorial Civitas, S.A

YIN, R. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 3ª Edição, São Paulo: Artmed Editora

NETGRAFIA

EXECUTIVO, Portal (data inexistente) *Como preparar a internacionalização da sua empresa* [online]. [Acedido em 16 de Maio de 2017]. Disponível em: <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-preparar-a-internacionalizacao-da-sua-empresa>

Gestão, Portal (2013) *Fases de um processo de internacionalização* [online]. [Acedido em 16 de Maio de 2017]. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7315-fases-de-um-processo-de-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.html>

GestNet (data inexistente do documento) *Manual de Internacionalização* [online]. [Acedido a 16 de Maio de 2017]. Disponível em: http://www.redeinfoempresarial.com/portal/images/pdf/Gestnet%20-%20Cadernos%20Tem%C3%A1ticos3_ManualInternacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf

INE, Portugal (2016) *Estatísticas do Comércio Internacional 2016* [online]. [Acedido em 16 de Maio de 2017]. Disponível em: www.ine.pt

SMITH, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons [online]. Disponível em: <http://books.google.co.uk/>

TEIXEIRA, António Samuel Souza (2014) *Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil* [online]. [Acedido em 16 de Maio de 2017]. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34960>

VIANAS SA (2018) [Acedido em 16 de Maio de 2018]. Disponível em: <https://vianas.pt/>