



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Estudo de Caso

**A Internacionalização em países emergentes:
estratégia e marketing.
Estudo de Caso da empresa EFAPEL, Empresa
Fabril de Produtos Eléctricos, S.A.**

Laura Ferreira Seco

Projecto realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial
com a Orientação de:

Dra. Madalena Abreu

Maio de 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos, Família, Amigos, Colegas e Professores, que me apoiaram e encorajaram na realização deste Projecto. A todos aqueles que, com uma simples palavra, deram-me força para continuar a percorrer este caminho que muito tem contribuído para o meu crescimento.

À EFAPEL, agradeço toda a disponibilidade e colaboração demonstradas.

“O caminho faz-se caminhando...” (Fernando Pessoa)

A Internacionalização em países emergentes: estratégia e marketing. Estudo de Caso da empresa EFAPEL, Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A.

Resumo

As empresas quando optam pela internacionalização necessitam de definir importantes decisões de estratégia e marketing. Estas são de maior relevância quando decidem actuar em mercados emergentes, que combinam um misto de desafio com um grande potencial. Verifica-se a abordagem das principais decisões estratégicas e teorias da internacionalização, nestes mercados em crescimento. Surgem também novas abordagens aplicadas a estes contextos. Ao mesmo tempo, analisa-se a importância do marketing nesta actuação. É exposto o caso da empresa EFAPEL, com o objectivo de verificar quais as decisões estratégicas e de marketing necessárias para a entrada e crescimento, nestes países, através da Exportação e Investimento Directo Estrangeiro.

Palavras-chave: mercados emergentes; orientações estratégicas; marketing internacional; teorias internacionais;

Abstract

When companies internationalize they need to define important decisions of strategy and marketing. These are even more relevant when they decide to enter emerging markets, which combine a mix of challenge with great potential. The approach of the major strategic decisions and theories of internationalization in these countries are analyzed. There are still new approaches that arise in these growing markets. The importance of international marketing is also considered. The case of the company EFAPEL is presented in order to check which strategic decisions and marketing knowledge are required for entry and growth in these countries through Exports and Foreign Direct Investment.

Key-words: emerging markets; strategic guidelines; international marketing, international theories

Índice

Capítulo I – Introdução

1.1 Problemas	6
1.2 Objectivos	8
1.3 Perguntas de partida	10

Capítulo II - Estratégia Internacional

2.1 Conceitos: Internacionalização; Controlo	10
2.2 Modos de entrada	12
2.2.1 Exportação (Directa e Indirecta)	13
2.2.2 Investimento Directo Estrangeiro (IDE)	14
2.3 Factores que influenciam o modo de entrada em países emergentes	17
2.3.1 Mercados emergentes	17
2.3.2 Vantagens competitivas para a entrada em mercados emergentes	19
2.3.3 Barreiras à entrada em mercados emergentes	19
2.4 Teorias e Orientações Estratégicas	20
2.4.1 Abordagens de internacionalização com base em critérios comportamentais	22
2.4.2 Abordagens de internacionalização com base em critérios económicos	25
2.4.3 Novas abordagens aplicadas aos países emergentes	29

Capítulo III – Marketing Internacional

3.1 Estratégias de Marketing Internacional	34
3.1.1 Evolução e posicionamento no mercado internacional emergente	35
3.2 Operações de Marketing-Mix Internacional	38

3.3 Visão Crítica	40
-------------------	----

Capítulo IV – A metodologia do Estudo de Caso

5.1 O estudo de caso como metodologia	42
---------------------------------------	----

Capítulo V - Estudo de Caso da empresa EFAPEL

6.1 A História e evolução da empresa EFAPEL	44
6.2 Análise Estratégica e Posicionamento	46
6.3 O processo de internacionalização	55
6.3.1 Modos de entrada	57
6.3.2 Orientações estratégicas	58
6.4 A entrada em mercados emergentes	59
6.5 A Estratégia de Marketing	60
6.6 Visão Crítica	60

Capítulo VI- Conclusão	63
-------------------------------	-----------

Bibliografia	64
---------------------	-----------

Anexos	71
---------------	-----------

Lista de Figuras, Anexos e Abreviaturas

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1 - A estratégia Trípode: inclusão da visão baseada nas instituições
- Figura 2 - Estrutura do Meio Envolvente

ANEXOS

- Anexo I - A análise PESTAL aplicada à EFAPEL
- Anexo II - A análise das Cinco Forças de Porter aplicadas à EFAPEL
- Anexo III - Análise SWOT à EFAPEL
- Anexo IV - Entrevista à EFAPEL

ABREVIATURAS

- EFAPEL – Empresa Fabril De Produtos Eléctricos
- IDE – Investimento Directo Estrangeiro
- LOF – *Liability of Foreignness*
- PCO – Perspectiva das Capacidades Organizacionais
- TBR – Teoria Baseada em Recursos
- TCT – Teoria dos Custos de Transacção
- TI – Teoria Institucional
- URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Problemas

O Projecto (Estudo de Caso) aqui apresentado insere-se no âmbito da parte não lectiva do Mestrado em Gestão Empresarial e tem como pretensão alargar os conhecimentos adquiridos, mais especificamente aprofundar algumas temáticas abordadas nas unidades curriculares de Estratégia Empresarial e Marketing, relacionando-as com a realidade empresarial da internacionalização, vivenciada por muitas empresas nacionais e internacionais.

O fenómeno da internacionalização empresarial, mais especificamente o processo de internacionalização para os países emergentes, de empresas inseridas em países desenvolvidos e com uma economia de mercado coesa, é uma temática deveras pertinente e bastante actual que vai ganhando terreno na área da estratégia e marketing internacional, apesar de pouco analisada a nível académico, em Portugal.

Dado este contexto, a entrada nos países emergentes é um fenómeno em crescimento que exige a análise e atenção por parte dos académicos, pela informação e ensinamentos a retirar, e dos empresários, dada a diversidade de vantagens competitivas que estes países apresentam e oportunidades que oferecem para o alargamento dos negócios e mercados. Para além disso, surgem como uma alternativa aos mercados domésticos e desenvolvidos, numa época de crise global (Drouvot e Magalhães, 2007).

Contudo, é de realçar que estes países, também, apresentam diversas barreiras à entrada de empresas estrangeiras, sejam elas políticas, institucionais, sociais, culturais, o que significa que é necessário ter em conta estes obstáculos aquando da formulação de uma estratégia de entrada, de

modo a contorná-los e a eliminá-los, para se ser bem-sucedido (Xu e Meyer, 2012).

De salientar, ainda, que estes países têm muitas vantagens a retirar desta relação que tem muito para ser *Win-Win*, pelas oportunidades de criação de uma economia baseada no mercado (Peng et al, 2008).

Diante deste contexto, este trabalho tem como propósito apresentar, do ponto de vista teórico, a importância das decisões estratégicas e de marketing internacional para a actuação em países emergentes, assim como a importância de se seleccionar mercados internacionais emergentes com potencial (Ellis, 2010).

Paralelamente, pretende-se investigar se os modelos das teorias da internacionalização, elaborados em países desenvolvidos, podem ser alvo de explicação da entrada em países emergentes, mesmo com alguns ajustamentos (Moraes et al, 2006).

Neste seguimento, é apresentado o caso da empresa EFAPEL, Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., fundada em 1978, sediada em Serpins (Lousã), a cerca de 30 Km de Coimbra e formada exclusivamente por capital português. De referir, ainda, que é a maior empresa portuguesa a produzir material eléctrico a nível nacional (Efapel, 2013).

A EFAPEL, actualmente, exporta para 53 países, alguns são mercados emergentes, estando deste modo presente nos quatro cantos do mundo. Devido essencialmente a esta realidade, é um bom caso de análise do processo de internacionalização e de entrada nos países emergentes. Pretende-se, assim, averiguar as suas principais orientações estratégicas e posições de marketing internacional desenvolvidas nestes mercados.

1.2 Objectivos

Wright et al., (2005) classifica a perspectiva estratégica das empresas, no âmbito das economias emergentes, em quatro opções: (1) as empresas de economias desenvolvidas dispostas a entrarem em economias emergentes, (2) as empresas nacionais que competem dentro de economias emergentes, (3) as empresas de economias emergentes que entram noutras economias emergentes, e (4) as empresas de economias emergentes que entram em economias desenvolvidas. Neste estudo, o foco e perspectiva vai para as empresas de economias desenvolvidas dispostas a entrar em economias emergentes.

A intenção é recolher informação fidedigna, necessária e útil para futuras experiências e orientações no que diz respeito à entrada em países emergentes, que, apesar de aplicado a um estudo de caso de uma empresa portuguesa em crescimento, possa servir de alerta e trazer ensinamentos para outras empresas e pesquisadores que tenham a intenção de entrada nestes mercados emergentes.

Para isso, as empresas devem conhecer o contexto institucional destes países, e conceber um plano estratégico de marketing muito cuidadoso, uma vez que, competindo internacionalmente, e em países emergentes, a empresa insere-se num ambiente muito mais complexo e incerto (Hoskisson et al, 2000).

Pretende-se, com isto, verificar quais as estratégias adoptadas para a entrada nestes mercados e quais as adaptações necessárias a efectuar em termos de Marketing, principalmente em termos de produto, comunicação, preços, distribuição, para a obtenção de resultados positivos.

Conclui-se que é deveras importante aliar uma estratégia internacional definida e adequada a uma estratégia de marketing planeada, num processo de internacionalização em países emergentes (Spers e Wright, s.d), de modo a

contornar as diversas barreiras que vão surgindo ao longo deste processo. De realçar, ainda, que, nestes contextos, uma perspectiva baseada na institucionalidade é fundamental, aliada às visões tradicionais da indústria (Porter, 1980) e dos recursos (Barney, 1991).

As teorias servem para simplificar e organizar realidades complexas, atribuindo um certo sentido às mesmas e fazendo-as percebidas. Neste sentido, tendem a explicar realidades complexas dos negócios internacionais, qua a anterior visão (Indústria Vs Recursos) limitava (Ricart et al, 2004).

Encontram-se diversas teorias, na literatura, que explicam e justificam as estratégias para a entrada no comércio internacional. Dentre de vários desafios dessas teorias, o foco aqui será para perceber o que determina esse processo de internacionalização e depois perceber como é que esse caminho é explicado, quais os factores decisivos para o desenvolvimento desse processo.

Apesar de diversas classificações utilizadas por investigadores, aqui a distinção será feita entre a abordagem comportamental e económica. Na primeira abordagem o pressuposto básico é que a evolução é feita através da aquisição crescente de conhecimento que, por sua vez, aumentam o controlo, o risco e os lucros. Na segunda, o mercado e as características da indústria e da empresa são tidos em conta de forma a se escolher a “melhor” forma de expansão para o exterior, de uma forma mais eficiente, envolvendo menos custos e mais lucros. De salientar, ainda, que as teorias analisadas têm a empresa como unidade de análise (Dib e Carneiro, 2006).

Quanto à organização do trabalho, este terá o seguinte sequenciamento: após a introdução e enquadramento dos objectivos deste trabalho, os conceitos mais importantes são definidos e delimitados. É feita uma análise às teorias seleccionadas para abordar este tema, de forma a entender os modos de entrada nestes mercados emergentes, da mesma forma que são abordadas questões de marketing associados a estes contextos. Por fim, é referida a

metodologia e analisado o estudo de caso, à luz das várias questões teóricas tratadas.

1.3 Perguntas de Partida

Como consequência as perguntas de partida para este estudo são:

-Qual a dimensão com maior proeminência para esta entrada: mercado, recursos ou contexto? (Peng et al, 2008)

-Qual a importância de uma estratégia adequada para o processo de internacionalização, mais especificamente para a entrada em países emergentes? (Ricart et al, 2004)

-Quais as barreiras à implementação dessa estratégia (de entrada e de marketing) nos países emergentes? (Xu e Meyer, 2012)

- Como é que as empresas estrangeiras adaptam estratégias de entrada nas economias emergentes? (Hoskisson et al, 2000)

CAPÍTULO II - ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

2.1 Conceitos

Internacionalização

O conceito de Internacionalização pode ser definido de variadas formas, não existindo uma definição conceptual unânime.¹ Para Manolova et al (2010: 258),

¹É necessário esclarecer que a internacionalização é uma relação entre países individuais, entre organizações individuais, que operam em países diferentes e entre indivíduos de países diferentes. A globalização, por sua vez, ignora as fronteiras nacionais e considera o mundo como uma aldeia global (Kotabe e Helsen, 2004).

citando Welch & Luostarinen (1988), é, em geral, “definido como o processo de envolvimento crescente em actividades externas que atravessam as fronteiras nacionais”.

Estes (Manolova et al, 2010) acrescentam, ainda, que segundo Pangarkar (2008), a internacionalização é uma importante via, através da qual novas e pequenas empresas realizam o seu potencial de crescimento, acedendo a uma maior base de clientes e maior número de fornecedores. Para além do aumento dos rendimentos, proporciona oportunidades de especialização e flexibilidade na adaptação a vários contextos institucionais, permitindo obter economias de escala e uma maior viabilidade e maior competitividade, a longo prazo. Permite, ainda, aumentar a eficiência de produção, recuperar investimentos mais rápidos, bem como ter acesso a tecnologias estrangeiras, a conhecimentos de marketing e de gestão. Assim, se todas estas vantagens forem alcançadas, consegue-se atingir uma estratégia válida de internacionalização.

Ainda de acordo com a definição geral da AICEP, a Internacionalização consiste na “Ampliação do campo de actuação de uma empresa, ou de uma economia, para além do território nacional. As empresas internacionalizam-se quer através das suas operações comerciais, comprando produtos estrangeiros ou desenvolvendo as suas exportações, quer através do investimento, criando ou tomando o controlo de sociedades estrangeiras. Uma economia internacionaliza-se quando se abre ao exterior, quer através das suas operações comerciais, quer através das suas operações financeiras”.²

²AICEP – Portugal Global, site oficial, definição Disponível em http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Glossario/Paginas/Glossario.aspx#gloss_1, consultado em Fevereiro 2012.

Nota: A AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

De acordo com Anderson e Gatignon (1986), o controlo surge, assim, como o centro da literatura dos modos de entrada, porque é o indicador mais importante, tendo um papel proeminente em determinar tanto o risco, como o retorno do investimento no exterior. Consequentemente, permite influenciar sistemas, métodos e decisões estratégicas no mercado externo e, ao mesmo tempo, possibilita às empresas melhorar a posição competitiva no mercado e maximizar os proveitos decorrentes das suas capacidades e recursos.

Ainda segundo Agarwal e Ramaswami (1992), o controlo é definido como a capacidade de exercer autoridade sobre as diversas operações e decisões a tomar, de forma a permitir às empresas a possibilidade de coordenar tarefas, controlar o processo produtivo, garantindo a qualidade do produto final, a logística e as actividades de mercado no país alvo.

Neste sentido, a presença no exterior pode ser dividida em modos de entrada com elevado nível de controlo e baixo nível de controlo. Nos primeiros, encontram-se as subsidiárias, através de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), com um elevado nível de integração, e nos segundos, as exportações, com baixo nível de integração.

A escolha de um modo de entrada é, por isso, uma opção entre risco e retorno ou, por outro lado, entre custos e vantagens. Neste sentido, cabe a cada empresa avaliar as suas próprias características de modo à entrada no mercado internacional e, neste encadeamento, nos países emergentes.

2.2 Modos de Entrada

Na sequência do que foi analisado, as principais formas de entrada no mercado externo, segundo Jonhson et al (2005), são as seguintes: a Exportação, o Licenciamento, a Joint-Venture e o Investimento Directo Estrangeiro (IDE). Estes autores defendem que os referidos modos são caracterizadas segundo o

seu grau de envolvimento internacional, medido pelo nível de recursos envolvidos e investimento efectuado pela empresa e pelo grau de controlo sobre as operações internacionais. De forma a entender cada um destes modos de entrada é necessário proceder a uma síntese de cada um.

Xu e Meyer (2012) defendem que o Licenciamento e a Joint-Venture são duas formas diferentes de IDE e é nesta perspectiva que se segue este trabalho, permitindo assim uma simplificação nos modos de entrada em Exportação e IDE.

2.2.1 Exportação

A **Exportação** (Indirecta ou Directa) é caracterizada como sendo um meio tradicional de aproximação a mercados externos que permite a venda para o exterior de bens produzidos internamente (Simões, 2010).

As vantagens associadas a este modo de entrada são (Jonhson et al, 2005): não é necessário qualquer investimento noutra país; as economias de escala poderão ser desenvolvidas, devido ao alargamento de mercado; e permite um acesso gradual ao mercado internacional;

Contudo, os mesmos autores enumeram também as várias desvantagens: não permite às empresas beneficiar das vantagens locais do país de destino; limita a oportunidade de ganhar conhecimento dos mercados e concorrentes locais; pode criar dependência dos intermediários; a exposição às barreiras comerciais, como as taxas de importação; custos de transporte e limitação da capacidade de responder rapidamente aos anseios dos clientes; desconhecimento do mercado de destino dificultando, por exemplo, a adaptação dos produtos.

Salienta-se, contudo, que a exportação indirecta (Simões, 2010) poderá ser o ideal para empresas pequenas e com uma atitude passiva não dispondo de

condições para avançar para formas mais vinculativas, por se encontrarem numa fase inicial do processo de internacionalização. Assim, a empresa produtora não é a principal responsável e exporta mediante um intermediário domiciliado no país de destino dos bens, desta forma a empresa simplifica o processo de exportação e permite a entrada no mercado internacional.

Relativamente à exportação directa, a empresa exporta para um intermediário (agente, distribuidor ou importador) domiciliado no país de destino dos bens, propiciando uma relação mais duradoura e um contacto próximo com o mercado, possibilitando a diferenciação e adaptação do produto, bem como, um maior controlo sobre o plano de marketing internacional, embora esta forma exija mais recursos e a exposição a comportamentos desadequados por parte dos intermediários.

Em geral, a exportação caracteriza-se por ser um modo de entrada com custo elevados, ter um nível de pouco controlo e é um modo não equitativo.

2.2.2 Investimento Directo Estrangeiro (IDE)

O **Investimento Directo Estrangeiro** é a propriedade directa de instalações no país de destino. Ela implica a transferência de recursos, como capital, tecnologia e recursos humanos. Implica, por isso, o controlo completo de recursos e capacidades. Pode ser feito através de aquisição de uma entidade já existente ou através da criação de uma nova empresa (Giacomozzi, 2005).

Para Johnson et al (2005), Facilita a integração e coordenação de actividades para além das fronteiras nacionais. Para além de que pode favorecer do apoio estatal em termos financeiros, devido aos vários benefícios que poderá trazer para o país de destino.

Em suma, é o modo mais complexo de entrada no mercado estrangeiro, geralmente mais caro, devido aos vários investimentos necessários e devido ao controlo máximo exigido e que implica uma maior dedicação de tempo.

O **Licenciamento** é um acordo onde o concesso conceder o direito sobre a propriedade intangível a uma outra entidade por um período determinado e, no retorno, o concesso auferir uma taxa da lealdade da licença. Esta licença é um activo intangível, como uma marca, patente, técnica de utilização. Em troca da sua utilização há o pagamento de uma taxa, Hill (2007) referenciado por Santos (2009). Os contratos de licença implicam (Jonhson et al, 2005) a transferência de um conjunto de conhecimentos tecnológicos, comerciais e, possivelmente até direitos de propriedade industrial mediante pagamento de uma taxa. Esta forma de entrada pode ser adoptada para limitar a exposição financeira e económica, reduzir o risco de entrada no mercado e proporciona maior rapidez neste processo de saída para o mercado externo.

No entanto, também apresentam desvantagens: dificuldade em encontrar um parceiro ajustado e termos contratuais aceitáveis; o licenciador torna-se concorrente e há uma perda de vantagem competitiva, devido à imitação (da marca e/ou produto); há custos relacionados com a transferência de conhecimentos e adaptação tecnológica às condições locais; e, por fim, restringe o acesso às vantagens de localização nos outros países.

Este tipo de contratos é mais frequente em empresas de menor dimensão e com poucos recursos humanos e financeiros para investimento directo no estrangeiro.

Este modo de entrada aponta para baixos custos, baixo risco, baixo controlo e fraco retorno.

A **Joint-Venture** pretende a entrada no mercado, através da partilha de tecnologia, desenvolvimento em conjunto de produtos e partilha de risco, muitas vezes, em conformidade com regulamentações governamentais. Outros

benefícios incluem conexões políticas e acesso ao canal de distribuição que podem depender de relacionamentos políticos criados (Jonhson et al, 2005).

Tais alianças são favoráveis quando: os parceiros aprendem uns com os outros, limitando o acesso ao seu próprio Know-how; os parceiros têm uma dimensão pequena, os recursos são limitados e fraco poder de mercado, comparado com os líderes de mercado.

As questões chave a considerar numa joint-venture são a propriedade, controlo, tempo de contrato, preços, transferência de tecnologia, capacidade de firmas locais e recursos e as intenções do governo (Jonhson et al, 2005).

As joint-ventures têm pressões divergentes para competir e cooperar, pois por um lado querem maximizar a vantagem e os recursos obtidos para a joint-venture, por outro lado, querem maximizar as suas próprias vantagens. Para além de que cada parte gostaria de ter controlo hierárquico sobre a organização, ao invés da coordenação existente de controlo partilhado (Porter e Fuller, 1986).

Este modo possibilita um rápido acesso a novos mercados, mas tem inerentes diversas implicações: custos elevados, negociações complexas, problemas de fusão com operações domésticas e pouco controlo associado (Giacomozzi, 2005).

Em relação ao IDE, Amal e Seabra (2007) defendem que enquanto a perspectiva tradicional do IDE parte do pressuposto de que os fluxos de investimento são determinados pelo diferencial de retorno, a teoria moderna do IDE procura explicar, inicialmente, o que determina a internacionalização da produção para novos mercados.

Neste sentido, o ambiente institucional passou a representar uma vantagem de localização importante, as empresas seguem uma estratégia de penetração do

mercado, através do IDE, não apenas para explorar os recursos já existentes nos países receptores, mas também para aumentar as suas próprias competências através da interação com diversas localizações. No seguimento desta perspectiva, analisa-se o contexto de entrada nos países emergentes, por parte das empresas dos países desenvolvidos (Xu e Meyer, 2012).

2.3 Factores que influenciam o modo de entrada em países emergentes

2.3.1 Mercados emergentes

De acordo com Xu e Meyer (2012), o conceito "economias emergentes" abrange uma ampla gama de países e também não tem tido uma definição unânime na literatura. A maioria das definições deste termo compreende dois princípios. Em primeiro lugar, as economias emergentes têm contextos institucionais que são menos propícios ao mercado do que os dos países desenvolvidos, mas são cada vez mais orientadas para uma economia de mercado. Em segundo lugar, têm elevadas taxas de crescimento e uma rápida industrialização que gera procura por novos produtos.

Ainda para Hoskisson et al (2000) as economias emergentes são países com baixos rendimentos, com um rápido crescimento que utilizam a economia liberal como principal motor de desenvolvimento. Esclarecem, ainda, que estas dividem-se em dois grupos: Países em Desenvolvimento, na Ásia, América Latina, África e Médio Oriente; e Economias em Transição, na antiga URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas), China, Brasil.

Nos últimos anos uma mudança profunda atravessou os países em desenvolvimento³. Desde as ex-URSS do centro e leste da Europa, aos ainda

³ A expressão países em desenvolvimento será utilizada alternadamente com a de países/ economias/ mercados emergentes/em transição. Há vários organismos que consideram que são dois modos de desenvolvimento diferentes (como por exemplo a ONU).

países comunistas do leste da Ásia, das economias emergentes do sul da Ásia às democracias da América Latina, a vida económica tem vindo a ser transformada, através de uma política de mudança a favor dos mercados, afastando-se do poder estatal e político que até então dominou a economia destes países (Ellis et al 2011).

Estas economias herdaram um legado institucional caracterizado pela oposição aos mercados e, por sua vez, ao Marketing (Ellis et al, 2011). Assim, face a estes constrangimentos, o grande problema é saber como é que as empresas em países emergentes cultivam o conceito de Marketing que, hoje em dia, é conhecido como sendo uma fonte de sobrevivência da empresa e a sua razão de subsistir. Ellis (2010) refere que o Marketing é responsável por aumentar as capacidades de oferta do produto, procurar cativar a procura, desenvolver redes de distribuição, aplicar preços, melhorar continuamente os serviços para os clientes.

Para além dos diversos progressos que atravessam estas economias emergentes, nas últimas décadas, as políticas de reforma em geral têm estimulado o sector privado e o crescimento interno, ao mesmo tempo que cria oportunidades para o comércio e para o investimento estrangeiro (Unctad, 2005).

Ao mesmo tempo, a lógica dominante na literatura dos negócios internacionais, é a transferência de capital estrangeiro em forma de maquinaria, equipamento tecnológico e conhecimento que advêm dos diversos modos de entrada, em maior ou menor grau, de acordo com os níveis de controlo já analisados, permitindo à nação receptora aumentar a produção doméstica (Ellis, 2010).

Contudo, não é este o objectivo desta análise, o que se pretende é verificar as atitudes por parte das empresas aquando da entrada neste mercados emergentes, quais as estratégias adoptadas. O crescimento destes países é, em certa medida, apenas o resultado destas estratégias.

2.3.2 Vantagens competitivas para a entrada em mercados emergentes

Os países emergentes, apesar de todas as fragilidades mencionadas, apresentam vários trunfos, tornando-se um foco expressivo de atractividade para as indústrias ocidentais: baixo custo de produção, isto é, mão-de-obra barata; países populosos em que o tamanho do seu mercado permite a realização de economias de escala e favorece o desenvolvimento de capacidades industriais e tecnológicas para a empresa exploradora; e têm uma grande capacidade de adaptação e de flexibilidade, que se caracteriza pela aptidão para aprendizagem tecnológica dentro da rede de relações criadas;

Uma das vantagens desta transformação é a elevada sofisticação dos consumidores domésticos. Com a liberalização do comércio e a abertura dos mercados às importações do estrangeiro, os consumidores destas economias tornam-se melhores informados sobre as escolhas dos produtos e mais exigentes em termos da qualidade do produto e do valor monetário (Ellis, 2010).

2.3.3 Barreiras à entrada em mercados emergentes

Com contextos caracterizados por mercados ineficientes, onde há uma participação activa do governo e uma extensa rede de negócios e elevada incerteza, estes países desafiam a eficácia dos modelos de negócio e teorias aplicadas aos países desenvolvidos (Yildiz e Fey, 2012).

As economias emergentes divergem das desenvolvidas num certo número de dimensões, que a seguir se descrevem (Xu e Meyer, 2012):

- Os mercados são menos eficientes devido à menor transparência, extensas assimetrias de informação e maiores custos de monitorização e fiscalização;
- Os governos e entidades estatais definem não só as regras, mas são jogadores activos na economia, por exemplo, por meio de empresas estatais ou controladas pelo Estado;
- Os comportamentos baseados (Relações) em rede são comuns, em parte como consequência dos mercados menos eficientes, mas sem dúvida, também devido a tradições sociais, e que influenciam a forma como as empresas interagem umas com as outras;
- O Risco e a incerteza são elevados, devido à constante mutabilidade dos factores económicos, políticos e institucionais;

Neste seguimento, as empresas têm mais dificuldades de antever os parâmetros que necessitam para tomada de decisões estratégicas, nestes países, incluindo, por exemplo, os ciclos de negócios, as acções do governo, ou o resultado de um processo judicial.

Estas características sugerem que alguns dos pressupostos das teorias existentes são menos adequados para economias emergentes, ou, pelo menos, devem ser relacionadas com outros pressupostos teóricos que mais se adequam a estes contextos (Hoskisson et al, 2000).

2.4 Teorias e Orientações Estratégicas

Peng et al (2008) respondendo às perguntas colocadas por eles próprios, sobre o que conduz a estratégia empresarial das empresas e o que determina o sucesso ou fracasso das mesmas a nível internacional, referem que há duas visões tradicionais desenvolvidas principalmente no campo da estratégia empresarial e que transpostas para estratégia internacional, por serem áreas aliadas, tentam explicar os motivos que conduzem a estratégia nesta área. De uma forma abreviada: visão baseada na Indústria (Porter, 1980) e abordagem baseada em Recursos (Barney. 1991).

Porter (1980) defende que a indústria é o factor decisivo para a formulação e implementação da estratégia (qual a atractividade do sector industrial em que a empresa actua e qual a posição em relação aos concorrentes do sector?) A estratégia deve emergir da análise das Cinco Forças⁴ que caracterizam a estrutura de um segmento. Esta visão baseada na indústria e nas condições criadas por ela determinam a estratégia e performance da empresa.

Por sua vez, Barney (1991) considera que toda a empresa é um conjunto de recursos e capacidades raras, difíceis de imitar, não substituíveis e versáteis, permitindo-lhe gerar vantagens competitivas sustentáveis, enquanto essa capacidade for exclusiva da empresa e nenhum outro concorrente a poder imitar. Esta visão, baseada nos recursos, sugere que são as diferenças dos recursos, tangíveis e intangíveis, que conduzem a estratégia e performance da empresa.

Estas duas visões sozinhas são redutoras e apesar de esclarecedoras, podem ser criticadas por ignorarem o institucional, formal e informal, que é o que fornece o contexto para a competição. Isto é, as instituições são consideradas secundárias, num contexto em que a competição faz-se essencialmente entre países com instituições parecidas, que é o que acontece entre os países desenvolvidos (Peng et al, 2008).

Contudo, recentemente, à medida que os investigadores e empresários se aproximam dos países emergentes, cujas instituições diferem significativamente das dos países desenvolvidos, há um crescente entendimento que as instituições, conhecidas como as “regras do jogo”,

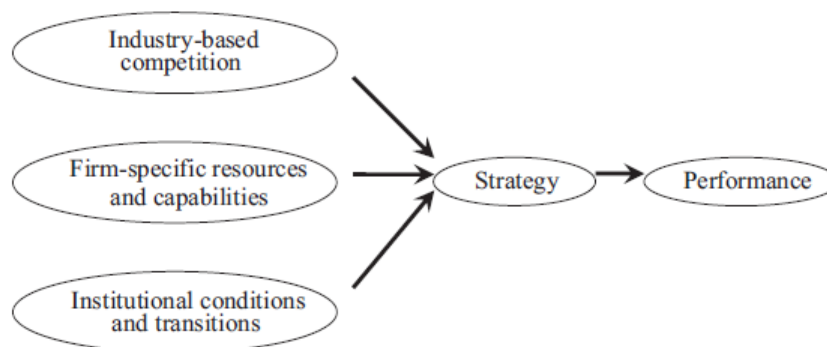
⁴ As cinco forças, mais à frente analisadas, no Estudo de caso, são: Potencial de Novas Entradas; Poder Negocial dos Fornecedores; Rivalidade Entre Concorrentes; Ameaça de Produtos Substitutos; Atractividade da Indústria e Poder Negocial dos Clientes.

moldam a estratégia e os resultados das empresas estrangeiras em países emergentes.

Peng et al (2008) avançam nesta análise, no sentido em que argumentam a necessidade de uma visão baseada na importância das instituições, na estratégia internacional, e ao mesmo tempo a possibilidade de a incorporar como uma “perna” que ajuda a sustentar uma estratégia trípode (Indústria, Recursos e Instituições).

Esta nova perspectiva acompanhou o surgimento dos países em transição, na cena internacional, e pretende esclarecer como é que as instituições importam e, ao mesmo tempo, contribuem para uma nova estrutura de análise, com a inclusão de uma visão baseada nas instituições.

Figura 1 - A estratégia Trípode: inclusão da visão baseada nas instituições.



Fonte: Peng et al, 2008, p.4, (retirado de Peng, M., *Global Strategy*, 2006: 15. Cincinnati: Thomson South-Western)

2.4.1 Abordagens de internacionalização com base em critérios comportamentais

A Perspectiva da Teoria Institucional (TI)

Shinkle e kriauciunas (2011) referem que o argumento central da TI é que as organizações, no âmbito de um ambiente em particular, tendem-se a conformar às normas, políticas, estruturas, mecanismos e valores institucionais de modo a ganhar legitimidade aos olhos dos outros intervenientes. As entidades acomodam-se às pré-estabelecidas “regras do jogo” para ganhar legitimidade e assim beneficiar da aceitação social, credibilidade e apoio directo e indirecto por parte dos actores (governos, clientes, fornecedores) do ambiente institucional.

Assim, adaptam-se à medida que as regras institucionais constroem ou afectam os valores enraizados ou custos e motivam certas acções. Esta necessidade de legitimidade é criticada por criar isomorfismo e homogeneidade entre as organizações que operam num dado contexto institucional (Yildiz e Fey, 2012).

Contudo, uma corrente paralela defende que as empresas serão moldadas pelo seu ambiente institucional fundador. Esta teoria prevê que as empresas serão constroem na sua capacidade de se adaptarem a novos ambientes, dado o facto de terem estruturas e práticas “impressas” na sua forma de acção (Shinkle e kriauciunas, 2011). Por outro lado, as instituições também podem facilitar a estratégia, permitindo às empresas reagir e ter um papel mais activo, num ambiente institucional, se as empresas tiverem capacidade adaptativas que lhes permitam ir além dos constrangimentos institucionais.

Esta teoria surge de modo a captar as mudanças nas relações entre organizações e os contextos dos países emergentes e, conseqüentemente, as escolhas estratégicas resultantes desta interacção. Assim, as escolhas estratégicas não resultam apenas das condições da indústria e capacidades/recursos da empresa, mas são também um reflexo dos constrangimentos formais e informais de uma caracterização institucional que os administradores devem ter em mente aquando da formulação de uma estratégia de entrada. As instituições são mais do que condições secundárias.

As instituições determinam directamente o que conduz uma empresa a formular e implementar uma estratégia e criar vantagem competitiva nestes ambientes (Peng et al, 2008).

Neste sentido, Shinkle e Kriauciunas (2011) reforçam esta ideia referindo que o desejo de ambição da empresa, no envolvimento no meio institucional, e a adopção do modo de entrada, serão proporcionais à mudança do ambiente institucional. A força da ambição reflecte a prioridade e importância designada a certos objectivos da empresa, com a mudança das circunstâncias institucionais.

Estes contextos institucionais voláteis oferecem condições para o ressurgimento da análise teórica e empírica da perspectiva de *Liability of Foreignness (LOF)*, o Risco do desconhecido (Yildiz e Fey, 2012).

Contudo, nos países emergentes, é de salientar que as empresas enfrentam pressões inferiores para a conformidade com as regras locais do jogo, pois são ambientes onde as estruturas institucionais não estão bem desenvolvidas e encontram-se em mutação. Nesse sentido, conforme Yildiz e Fey (2012) argumentam, as empresas tendem a não se adaptar às regras locais se forem capazes de prevenir o isomorfismo, sendo capazes de criar as suas próprias regras.

A nova TI económica foca-se na interacção entre instituições e empresas, resultantes das imperfeições de mercado. O papel das instituições numa economia é de reduzir os custos de transacção e de informação, para isso terá de reduzir a incerteza e estabelecer uma estrutura estável que facilita as interacções, fornecendo informações sobre os parceiros de negócios e o seu comportamento provável, reduzindo as assimetrias de informação - uma fonte central de falha de mercado (Meyer et al, 2009).

Neste seguimento, as empresas devem ser responsáveis por alterar estes ambientes institucionais, ao invés de se adaptarem passivamente. Exigem-se respostas de crescimento, sob uma perspectiva de escolha estratégica activa, ao invés de escolhas estratégicas constrangidas. Uma estratégia activa é a opção mais relevante. A abordagem, nesta perspectiva, ajuda a introduzir a ideia de uma vantagem competitiva sustentável nos países emergentes.

2.4.2 Abordagens de internacionalização com base em critérios económicos.

Teoria dos Custos de Transacção (TCT)

A TCT tem sido maioritariamente aplicada aos países desenvolvidos, caracterizados por fortes regimes legais e normativos (Hoskisson et al 2000). No entanto, nos últimos anos, também, tem vindo a ser aplicada às estratégias em países emergentes.⁵

A análise dos custos de transacção centra-se na eficiência dos mercados e nas consequências de tal eficiência em formas organizacionais preferenciais.

Nas economias emergentes, muitas vezes, as condições do contexto elevam os custos de transacção (Xu e Meyer, 2012). Assim, onde os custos de transacção forem superiores, modos de maior controlo ajudarão na eficiência,

⁵ Outras teorias intimamente relacionadas à TCT são: a Teoria da Agência que aborda a questão das capacidades de gestão nestes países (Hoskisson, 2000); e a Teoria de Localização que defende que a empresa situa as suas actividades onde irá ter menores custos. De facto, os factores de localização – a procura de recursos exteriores – são inclusivamente capazes de motivar, por si mesmos, a internacionalização da empresa indo à procura de recursos naturais, tecnológicos ou financeiros, no exterior, com a finalidade de melhorar a sua cadeia de valor. Portanto, os factores de localização estão condicionados pelas características do país de destino do investimento directo, pelo seu sistema económico imperante, o seu ambiente social e cultural, o seu sistema político e legal, a disponibilidade de recursos no país e as características do mercado interno (Giacomozzi, 2005 cita Durán, 2001).

apesar destes modos de entrada terem associados custos burocráticos (Hosskisson, 2000).

Conforme Madhok (1997) argumenta, a teoria da internalização (associada à TCT) baseia-se na existência de mercados imperfeitos de bens e nos custos de transacção que levam as empresas ao IDE. Esta perspectiva revela dois pressupostos que explicam os motivos da internacionalização empresarial: os menores custos de transacção e os menores custos de localização. Justifica também por que razão uma empresa se decide pelo modo IDE, em vez de exportar, afirmando que isto é resultado do uso das suas vantagens de propriedade.

De acordo com esta abordagem, a unidade da análise seria a transacção, e o objectivo seria minimizar os custos da transacção associados a cada alternativa que se pudesse apresentar (Madhok,1997).

Esta perspectiva está orientada para a selecção do modo de entrada que minimiza os custos de transacção associados à exploração de uma vantagem existente. Neste sentido, está preocupada em rentabilizar os seus ganhos e evitar a diminuição dos lucros, devido aos custos de se associar a um parceiro (por exemplo, através de joint-venture) (Madhok,1997).

No mesmo seguimento, Giacomozzi (2005) defende que a empresa é uma entidade que incorpora na sua própria estrutura organizacional as actividades (bens intermédios de carácter intangível, como a tecnologia, o Know-how, a capacidade de administração) que o mercado realiza de forma ineficiente ou com maior custo.

Estas incorporações de actividades, também designadas de transacções, ocorrem quando os custos de transacção para o exterior das mesmas são superiores aos custos a incorrer de incorporação destas transacções na organização. Desta forma, ao internalizar nas empresas as transacções

geradas no exterior do país de origem, produz-se a internacionalização da empresa, através do IDE.

Uma das limitações desta teoria é o facto de ser geral e estática, tal como o reconhece Madohk (1997), ao contrário da TI, que tem uma perspectiva mais dinâmica, para a entrada nos mercados emergentes.

Portanto, a TCT é frequentemente aplicada, nos países emergentes, implícita ou explicitamente, em combinação com as teorias voltadas para essas condições contextuais, como as perspectivas relacionais dos *networks*. Por outro lado, os comportamentos oportunistas, normalmente resultado das leis que governam o país e da falta de confiança nas normas que existem, são característicos destes ambientes (Hoskisson et al, 2000).

De modo a contornar estas dificuldades, a utilização de *networks* é uma estratégia híbrida que permite a partilha e coordenação de recursos. Estas redes permitem, também, às empresas atingir economias de escala, resultando desta interacção conhecimento e aprendizagem para ambas. Assim, estas redes de contactos e relações pessoais podem ser utilizadas para reduzir a incerteza.

Teoria Baseada em Recursos (TBR)

A principal questão desta perspectiva é por que razão as empresas diferem entre si? E como é que atingem e mantêm a vantagem competitiva? Penrose (1959), mencionado em Hoskisson et al (2000:256), argumentou que as capacidades de heterogeneidade dão às empresas o seu carácter único e são a essência da vantagem competitiva. Avaliar as empresas em termos dos seus recursos cria percepções diferentes da perspectiva tradicional, baseada na indústria. Barney (1986), referido em Hoskisson et al (2000:256), sugeriu que os factores de recursos estratégicos diferem na sua comercialização e que

estes factores podem ser especificamente identificados e o seu valor monetário determinado, através de um mercado de factor estratégico.

Barney (1991) estabeleceu mais tarde quatro critérios para melhor explicar a ideia de vantagem estratégica, sugerindo que o potencial da vantagem competitiva de uma empresa depende do valor, da escassez, da inimitabilidade e substituibilidade dos seus recursos e capacidades.

A análise da vantagem competitiva sustentável de uma empresa em termos de factores de recursos e institucionais sugere que as empresas são capazes de criar ou desenvolver capital institucional para aumentar esses recursos. Portanto, as empresas deverão gerir activamente o contexto social dos seus recursos e capacidades de modo a originar rendimento (Hoskisson et al, 2000).

As empresas que são capazes de lidar com as circunstâncias assustadoras dos países emergentes colhem os benefícios das vantagens de antecipação. Isto inclui ser o primeiro participante em novos mercados, ganham reputação e obtêm vantagens nos grandes volumes de vendas, como conquistam preferência no domínio da distribuição e comunicação.

Porém, em países emergentes, estas vantagens são difíceis de se obterem se as empresas não estabelecerem boas relações com os governos locais ou intervenientes activos. As relações precoces trazem benefícios tangíveis, como sejam o acesso a licenças, cujas quantidades são limitadas pelo governo. À medida que as instituições se alteram, os grupos de negócios, que têm dominado estas economias, terão menos vantagem em relação aos competidores, ambos domésticos e estrangeiros (Hoskisson et al, 2000).

Esta teoria propõe que as empresas precisam de uma vantagem específica para ultrapassar o receio do desconhecido (*LOF*), desvantagem de competir num contexto incerto e desconhecido. Isto é, as empresas internacionalizam-se quando utilizam as suas vantagens domésticas em países externos a nenhum

ou pouco custo. Estas vantagens de recursos podem advir de uma diversidade de fontes, seja conhecimento superior, seja processos de produção superiores, marcas, produtos diferenciados, tecnologia patenteada, baixos custos resultado de economias de escala ou independente da escala de produção e poder de mercado que permite absorver informação, custos de pesquisa e riscos de mercados (Ellis et al, 2011).

2.4.3 Novas abordagens aplicadas aos países emergentes

As teorias e os respectivos pressupostos que foram desenvolvidos em economias maduras, estáveis e eficientes são postos à prova em contextos das economias emergentes. A TI é utilizada como uma base de explicação para este tipo de questões e de facto continua a perspectiva teórica que mais adesão tem tido. Além disso, novas perspectivas surgiram com enfoque na aprendizagem e nos *networks* (Xu e Meyer,2012).

Teoria dos *Networks*

Manolova et al (2010) referem que grande parte da literatura em marketing e estratégia internacional foca-se no papel dos *networks* internacionais, ambos pessoais e interempresas. Reforçam o conceito de rede que consiste num conjunto de laços directos, permitindo ao empresário ter acesso a importante informação que permite ultrapassar o ambiente de incerteza em que opera. Assim, há uma recolha de contactos formais e informais, que os empresários estabelecem fora de sua organização. Há uma partilha de informações, conhecimentos e recursos. Estabelecem-se laços de confiança, muitas vezes baseados em experiências passadas comuns e interações repetidas. Além disso, estas redes fornecem fortes mecanismos de sanções sociais informais, como crítica ou desaprovação, reduzindo assim os custos da transacção associada com a procura contínua de informações, monitorização, negociação, contratação e de execução. Outra vantagem é a protecção contra o potencial comportamento de oportunistas.

Neste sentido, Lorentz e Ghauri (2010) também analisam o efeito das redes em países emergentes, pelas empresas estrangeiras, na criação de oportunidades. Estas redes são criadas tanto a nível da oferta, como da procura. Os autores focam-se, na análise das redes, na Cadeia de Distribuição, em mercados emergentes, por parte de empresas estrangeiras. A logística e as redes de abastecimento desenvolvidas são apontadas como sendo factores críticos de sucesso para as empresas que operam na arena internacional, dada a diversidade de produtos, desenvolvimento tecnológicos, crescimento do mercado e o número de intervenientes nesta cadeia. As oportunidades que resultam destas redes permitem uma melhor funcionalidade e coordenação do produto e das informações decorrentes destas relações.

Os mesmos autores referem que, como consequência, um melhor desempenho na Cadeia de Distribuição pode ser conseguido, de modo a apoiar e perceber a estratégia dos negócios competitivos e facilitar a criação de valor para os clientes nestes mercados. As estratégias de posicionamento, nestas cadeias, devem ser proactivas, bem-cronometradas e inovadoras, de modo a capturar diversas oportunidades.

O artigo foca nos constrangimentos da rede de abastecimento / fornecimento e, ao mesmo tempo, procura ultrapassar estas dificuldades. Para isso, apresenta um modelo que descreve a rede de procura e as oportunidades decorrentes. Afirmam que este processo tem início na percepção de oportunidades, em países externos, para o desenvolvimento e optimização das redes de abastecimento que têm como objectivo a melhoria do serviço para o consumidor. Este processo em rede está sujeito a diversos constrangimentos que também causam incerteza na rede de abastecimento.

Neste modelo há dois elementos a ter em conta: as restrições e o processo de posicionamento. As empresas que obtiverem uma posição influente na rede podem melhorar as suas capacidades internas e obter ganhos de desempenho. Permite-lhe dotar a empresa com benefícios de melhor

acesso à informação. No entanto, as empresas não controlam directamente a sua posição nas respectivas redes, mas medidas estratégicas podem ser desenvolvidas de modo a influenciar a posição da empresa (Lorentz e Ghauri, 2010).

Perspectiva das Capacidades Organizacionais (PCO)

Esta perspectiva compreendida por uns como alternativa à dos Custos de Transacção, Madhok (1997), e por outros como complementar à mesma (Aulakh e Kotabe, (1997) citados por Sánchez e Camacho (s.d), considera como unidade de análise a empresa e não se centra exclusivamente na minimização dos custos aquando da escolha do modo de entrada. Desta forma, defende que é o valor das capacidades da empresa que decide o nível de controlo nos modos de entrada. Segundo esta perspectiva, podemos encontrar componentes de carácter genérico e outros de natureza mais específica que formam os recursos de natureza intangível.

A entrada no mercado é mais abrangente e é diferente. A utilização eficiente dos recursos e o desenvolvimento dos mesmos é crucial para esta perspectiva, pois cada vez mais é necessária um conjunto de capacidades complexas que permitem competir no mercado global. Contudo, tradicionalmente, o propósito de outras operações, pelas empresas, tem sido a exploração de uma vantagem própria.

Esta perspectiva é a abordagem baseada nas capacidades (ou competência, conhecimento). Assim, as empresas não se expandem apenas para explorar as suas capacidades em novos mercados, onde possam manter uma vantagem competitiva, seguindo a corrente mais tradicionalista nesta área de estudo (a TBR), mas as empresas também procuram aumentar essas capacidades, (Madhok, 1997).⁶

⁶ A Teoria das Capacidades Organizacionais, que tem como objecto os recursos intangíveis, é muitas vezes entendida como estando associada à Teoria Baseada nos Recursos. Neste

Neste sentido, a estratégia da empresa pode ser uma das duas: a procura de mercado ou procura estratégica de recursos. Nesta perspectiva, é dada importância à aprendizagem e ao aumento das capacidades, de modo a ultrapassar as barreiras nestes contextos emergentes.

O foco desta abordagem são as capacidades estratégicas, valorizando-se a aprendizagem com outras empresas e países. Estes recursos podem tomar várias formas: capacidade de inovação, organização, acesso a canais de distribuição e a percepção das preferências de consumo.

Novas Fronteiras na Estratégia Internacional

Ricart et al (2004), noutra perspectiva interessante, defendem que dadas as novas realidades do século XXI, um novo e diferente paradigma é necessário para relacionar os negócios internacionais e a estratégia internacional. É necessária uma visão do mundo que vai além da tensão entre globalização e localização controlada pelas empresas externas (multinacionais).

Até recentemente, o mundo era visto como o equilíbrio entre os dois pólos da globalização e localização. A mudança tecnológica era responsável pela convergência nos gostos, costumes e produtos. Contudo, a implementação requeria algum nível de localização para responder às necessidades locais e culturais, bem como para beneficiar das vantagens locais, beneficiar dos materiais a baixo custo, mão-de-obra barata e até vantagens fiscais.

A perspectiva lançada pelos autores consiste em conceber o mundo como uma ecologia de localizações e empresas. Deve existir uma categorização mais apurada das empresas para além empresas locais Vs empresas multinacionais. Neste sentido, concebem empresas locais, regionais, empresas

trabalho, é analisada como fazendo parte de uma nova perspectiva que faz todo o sentido no contexto dos países emergentes (Xu e Meyer, 2012).

que operam em alguns países, empresas centralizadas, relações entre empresas, etc., com diversas características e diversas fontes de vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as empresas operam em lugares cuja ecologia é ainda mais diversa que as próprias empresas.

É neste contexto que surge o conceito de Semi-globalização que tende a ir ao encontro das diferenças entre os países. Uma das principais questões na estratégia dos negócios internacionais adiantada por Ghemawat (2001), mencionado em Ricart et al (2004: 178), é “Por que razão os países diferem entre si?” Diversas dimensões explicam estas diferenças: cultura, político - administrativo, geografia e a economia. De forma a entender esta complexidade, é proposto que as diferenças entre os países devem ser estudadas com esquemas integrativos que incluem medidas bilaterais e multilaterais, bem como relacionais, que têm em atenção as diferenças que mais importam em determinada indústria e deste modo oferecem perspectivas cruzadas entre países, ao invés de visões profundas, mas estreitas em relação a países individuais.⁷

Outro elemento que ajuda a entender as diferentes localizações são os intermediários. Estes intermediários são entidades económicas que se inserem entre um potencial comprador e um potencial vendedor, na tentativa de se juntarem, reduzindo potenciais custos de transacção. Sem as funções desempenhas por estes, decisões estratégicas tornam-se mais difíceis de tomar, com consequências nefastas para a análise da indústria, posicionamento e sustentabilidade da empresa. Deste modo, os vazios institucionais ocorrem quando intermediários especializados estão ausentes. (Ricart et al,2004).

⁷O Modelo CAGE foi desenvolvido por Ghemawat (2001). Este modelo sugere que as empresas devem levar em consideração uma série de factores qualitativos ao avaliarem a viabilidade dos produtos noutros países. A distância entre dois países deve ter em conta quatro dimensões: Cultura, Administração (Política), Geografia e Economia. Este modelo pode, por exemplo, auxiliar os gestores a perceberem melhor a distância entre os países, permitindo, ao mesmo tempo, identificar as diferenças entre os mesmos, compreendendo melhor os concorrentes locais (Ricart et al, 2004).

Por fim, as empresas que entram nestes países têm tradicionalmente ido ao encontro do “Topo da Pirâmide”. O objectivo era comercializar o que tinha demonstrado ter êxito nos países desenvolvidos. Contudo, o adaptar a um lugar que não seja familiar requer uma nova maneira de pensar. Isto exige a necessidade de aprendizagem para ir ao encontro da base da pirâmide que deve ser encarado como potencialidade de criar e desenvolver novos mercados e oferece também potencial para a inovação. O que de facto tem ocorrido é que as empresas têm ignorado este mercado potencial, ao não lhes dar acesso a estes produtos e serviços (Ricart et al, 2004).

Assim, conforme Ricart et al (2004) sugerem, é necessário levar a cabo estratégias que vão ao encontro deste mercado, composto por mais de quatro biliões de pessoas, situado na “Base da Pirâmide”.

De acordo com as perspectivas já analisadas, confirmam-se os novos desafios para estes mercados e para a área da estratégia internacional, mais concretamente para os países emergentes que é onde se localizam estes quatro biliões de pessoas. Surgem, assim, várias teorias como as já analisadas e também Teorias de Inovação, sugerindo assim o desenvolvimento das capacidades das empresas para irem ao encontro destes desafios (Ricart et al, 2004).

CAPÍTULO III – MARKETING INTERNACIONAL

3.1 Estratégias de Marketing Internacional

A entrada no mercado externo por parte da empresa implica o conhecimento desse mercado nas suas várias dimensões. Este conhecimento torna-se ainda mais importante se tivermos em conta as alterações que ocorreram nas últimas décadas no cenário internacional, mais especificamente a entrada para o comércio internacional dos países emergentes. Como já referido aqui, resultaram novas oportunidades e desafios.

3.1.2 Evolução e posicionamento no mercado internacional emergente

O processo de reforma do mercado, que caracteriza o afastamento de regimes de planeamento central das economias em transição, cria uma necessidade dos gestores adquirirem as técnicas e capacidades do marketing. Diversos estudos apoiam a ideia de que ganhos na *performance* advêm da orientação para o mercado ou então em desenvolver as capacidades em marketing. Contudo, o valor do conceito de marketing não é ainda assegurado em países em desenvolvimento, caracterizados pela procura volátil, persistentes ofertas curtas, mecanismos de preços artificiais e outras imperfeições do mercado (Ellis, 2010).

Ainda assim, estudos levados a cabo em economias emergentes da Ásia e do Leste da Europa demonstram que as recompensas surgem para aquelas empresas que são capazes de melhorar a qualidade técnica do produto, reduzir prazos de entrega, oferecer crédito e apostar na publicidade informativa. Tudo isto sugere que o valor do marketing em qualquer sociedade está de acordo e muda em resposta às condições do mercado local (Ellis, 2010).

Em face a todos os constrangimentos, como é que as empresas que entram em economias em transição cultivam as aptidões do marketing - desenho do produto, previsão da procura, desenvolver redes de distribuição, estabelecer preços orientados para o mercado, implementar padrões de qualidade – que se tornam indispensáveis para a sobrevivência?

A lógica dominante na literatura internacional dos negócios sublinha as transferências de tecnologia e conhecimento que advêm das joint-ventures, das fusões e outras formas de IDE (Ellis et al, 2011). Estes autores contribuíram com um estudo em que demonstraram que a transferência de conhecimentos de marketing também é possível de obter através da exportação para os mercados externos. Isto permite-lhes estar em contacto com consumidores

mais exigentes e ambientes mais competitivos. Como Drucker (1974), mencionado em Ellis et al (2011:18), refere “a exportação requer conhecimento do Mercado, serviços de comercialização e financiamento”.

O marketing tem vindo a ser reconhecido como um catalisador do desenvolvimento económico, manifestado num dos aspectos principais do marketing que é o foco na organização eficiente das trocas ao longo do tempo e espaço. É através das relações criadas entre produtores e consumidores que novos mercados, novas fontes de oferta e novos conceitos de produtos são continuamente descobertos. Pela virtude e habilidade de converter recursos económicos latentes em reais, o marketing tem vindo a ser chamado o mais significativo multiplicador do desenvolvimento (Ellis, 2010).

Ellis, et al (2011) referem que uma das consequências principais desta transformação é a crescente sofisticação dos consumidores domésticos. Neste sentido, com a liberalização do comércio e a abertura dos mercados às importações do estrangeiro, os consumidores, nestas economias em transição, tornam-se melhores informados sobre os produtos disponíveis nos mercados e as várias opções e tornam-se mais exigentes em relação à qualidade/ preço do produto.⁸

Mencionam, ainda, que o conhecimento em marketing descreve a habilidade que os gestores têm em compreender as necessidades actuais e futuras dos clientes e de fornecer produtos que satisfazem essas necessidades mais eficientemente que produtos substitutos oferecidos pelos rivais.

⁸Anteriormente o marketing não era necessário, nestes contextos, visto que os produtos que não eram vendidos eram exportados para outros membros de um bloco comercial, mas poucas esforços em termos de marketing eram necessários, visto serem delegados a agentes externos ou instituições estatais. Como os mercados estariam garantidos, os gestores não teriam razões para perseguir estratégias baseadas na maximização da satisfação dos clientes. Assim na ausência de uma economia de mercado o marketing não teria qualquer interesse. Com a reforma, tudo isto se alterou.

Os fornecedores que se encontram próximos geograficamente dos seus clientes criam vantagens para estes, através da assistência tecnológica, mas ao mesmo tempo melhoram as suas próprias capacidades. A proximidade pode assim estimular a absorção local de tecnologia externa. Na literatura dos negócios internacionais, a distância ao mercado é visto como um risco associado á entrada de um novo mercado. A internacionalização da empresa é vista como sendo constrangida pela imposição da aprendizagem e custos de coordenação, associados com o ultrapassar o geográfico, o cultural e a distância psíquica aos mercados externos (Ellis, 2010).

As diferenças dos mercados locais devem ser levados em conta nas estratégias de marketing internacional, embora o grau de adaptação local tem-se mostrado uma situação específica e, portanto, frequentemente avaliada com base fatores contingenciais relevantes internas e externas por empresas. Um argumento implícito por trás do caso de adaptação local é que apelar para os valores culturais, necessidades e expectativas dos clientes locais aumentaria aceitação local dos produtos ou serviços multinacionais. Assim, a partir do ponto de vista da teoria institucional adaptar o *mix* de marketing é fundamental para a superação LOF. Isto é frequentemente conseguido através imitação às estratégias dos concorrentes locais para mitigar os estereótipos negativos ligados ao consumo de mercadorias estrangeiras e serviços (Yildiz e Fey, 2012).

Mais do que enfatizar a heterogeneidade das necessidades dos consumidores e expectativas entre os países, a pesquisa de marketing internacional também mostrou que os consumidores locais nem sempre percebem e reagem às mercadorias estrangeiras, da mesma forma.

Em particular, os consumidores locais são capazes de fazer uma distinção entre as diferentes mercadorias estrangeiras com base no país de origem. Esta distinção não é só usada para obter estímulos cognitivos em relação à qualidade dos bens / serviços, mas também serve como uma heurística que

tem um significado simbólico e emocional para os consumidores. Acredita-se que essas bases cognitivas e afetivas para os consumidores capacidade e tendência para diferenciar as mercadorias estrangeiras, como evidenciado na literatura de marketing internacional, ajudar a decifrar correspondentes implicações para a teoria institucional e detectar as suas condições de contorno em diversos contextos de mercado / país (Yildz e Fey, 2012).

Fazer adaptações de produtos e campanhas publicitárias, de modo a parecer mais local é especialmente importante quando os clientes exibem etnocentrismo e têm preconceitos positivos para com os produtos domésticos. No entanto, outros apresentam uma atitude favorável a mercadorias com origem em países economicamente mais avançados (Yildz e Fey, 2012).

Assim, as empresas precisam de aplicar os elementos de marketing para obter a aceitação cognitiva e afectiva dos consumidores locais. Deste modo, as empresas estrangeiras que operam nas economias em transformação podem ganhar aceitação por alavancar a percepção de que certos atributos positivos (por exemplo, qualidade, confiabilidade e modernidade) são associado com bens e serviços estrangeiros.

Portanto, as empresas pertencentes a países com uma boa imagem para os consumidores do país de origem, não sofrerão de isomorfismo, ou não terão pressões nesse sentido (Yildz e Fey, 2012).

3.2 Operações de Marketing-Mix Internacional

Para além das estratégias de entrada nestes mercados, a empresa deve considerar, as estratégias de produto, preços, distribuição e comunicação, de modo a contornar as diversas barreiras que vão surgindo ao longo deste processo (Spers e Wright, s.d).

A cultura, intimamente associada às instituições, é um pilar fundamental de uma economia de mercado. O sucesso das actividades de marketing internacional devem-se em grande medida à cultura local de uma economia. Estas variáveis culturais podem actuar como barreiras ou oportunidades para a empresa (Kotabe e Helson, 2004). Analisa-se de seguida os quatro elementos:

- **Produto:** há produtos que estão associadas a culturas específicas, e que, por isso, transmitem certos valores e ideias. São estes valores culturais que também determinam as motivações dos consumidores para a aquisição do produto; Por outro lado, há normas culturais em certos países, que, por sua vez, abrem novas oportunidades a novos produtos para as empresas que entram nestas culturas.
- **Preços:** a vontade de adquirir e pagar um valor pelo produto pode variar entre as culturas. Os produtos que têm valor numa cultura podem não ter o mesmo noutra. Nos países desenvolvidos, um preço elevado é visto como um sinal de qualidade para muitos produtos. Contudo, em países emergentes, o preço elevado de um produto pode ser mal interpretado pelo cliente.
- **Distribuição:** as diversas variáveis culturais também podem ditar diferentes estratégias na distribuição. Em países emergentes, é necessário abrir possibilidade a modos alternativos de distribuição.
- **Comunicação:** dos quatro elementos do marketing –mix, a comunicação/promoção é a mais visível. Mesmo que as pessoas não comprem o produto, estarão sempre expostas à publicidade. A cultura terá uma maior influência na estratégia da comunicação da empresa. Alguns estilos de promoção que nalguns países são mais efectivos, noutros podem ter efeitos contra produtivos. Os tabus locais e normas também influenciam o estilo de publicidade, assim, é necessário ter em conta símbolos e línguas locais.

3.3 Visão Crítica

Embora os recursos e as capacidades da empresa sejam considerados importantes numa estratégia de entrada num país emergente (e desenvolvido) (Peng et al, 2008), estudos recentes sugerem que essas estratégias são também reflexos e dependem das características do contexto particular em que as empresas actuam (Hoskisson et al., 2000).

Dadas estas diferenças institucionais, como é que as empresas estrangeiras adaptam estratégias de entrada em economias emergentes?

Defende-se a necessidade de uma perspectiva integradora chamando a atenção não só para considerações explícitas de efeitos institucionais, mas também para a sua integração com a visão baseada em recursos e na indústria (Peng et al, 2008).

Ling-yee (2004) defende a adaptabilidade aos vários contextos, através da aprendizagem. Na nova era da competição global é defendido que as empresas têm sucesso, não só porque têm domínio sobre recursos escassos, mas porque são capazes de aprender e de utilizar este conhecimento mais eficientemente que outras. Adianta, ainda, que a falta de conhecimento associado ao marketing no que diz respeito à exportação foi especificado como um dos maiores problemas e tornou-se um impedimento ao desenvolvimento da exportação.

O modelo do processo de internacionalização, na sua versão original, usava apenas uma variável exploratória – o conhecimento da empresa sobre o mercado externo. A internacionalização é explicada como um processo de aumento do conhecimento do mercado, dos clientes, dos problemas e das oportunidades. Para além disso, o acumular do conhecimento destes mercados aumenta a capacidade da empresa de coordenar as suas actividades internacionais, bem como a vontade da empresa de comprometer recursos

para essas actividades. Neste sentido, este conhecimento pode ser dividido em dois campos: conhecimento institucional externo e conhecimento dos negócios externos. Conhecimento institucional externo refere-se à experiência no conhecimento dos governos, organização institucional, regras, normas e valores. Conhecimento dos negócios externos refere-se à experiência no conhecimento dos clientes, do mercado e rivais (Ling-yee, 2004).

Contudo, menos atenção tem sido dada à forma com as empresas aumentam e melhoram o conhecimento na área de marketing. Pese embora esta seja uma necessidade essencial para países que se encontram em economias em transição. É referido que os conhecimentos e capacidades valiosas do marketing podem ser cultivados do interior, através de trabalho contínuo ou então através da criação de mercados locais que facilitam a troca de informação entre comunidades. Outros especulam que esses conhecimentos advêm de países mais desenvolvidos, através da educação formação para esta questão, via *on the job* fornecida por empregadores estrangeiros, ou então através da criação de redes com consultores e parcerias através joint-venture. Os gestores nestes países procuram conhecimentos na área de Marketing através dos relacionamentos que mantêm com parceiros externos.

Assim, o capital social é definido como a soma dos actuais e potenciais recursos comprometidos com, disponíveis para e derivados da rede de relações que estão no poder de uma unidade individual ou social, em virtude de possuir uma rede durável de mais ou menos relações institucionalizadas de conhecimento mútuo e reconhecimento (Ling-yee, 2004). Sugere-se que os resultados económicos das empresas estão embutidos e são influenciados pelas relações sociais que estabelecem.

Enquanto o capital e as redes sociais existem em qualquer economia, são especialmente importantes nos mercados emergentes, por duas razões principais. Em primeiro lugar, dados os constrangimentos institucionais nos mercados emergentes, as redes podem actuar como substitutos do apoio

governamental ou legitimidade, e criar acesso a recursos, ao mercado e à reputação da empresa. As Redes em mercados emergentes podem compensar a falta de instituições de apoio ao mercado, tais como as leis e normas transparentes. Em segundo lugar, muitas culturas em mercados emergentes enfatizam o papel das redes em fazer negócios (Hoskisson et al, 2000).

No entanto, com o passar do tempo, as vantagens de pertencer às redes vão-se atenuando e acabam por dificultar a sua eficiente gestão da organização. Isto sugere que o valor dos relacionamentos, baseados em recursos, nos mercados emergentes, entra em declínio, quando o mercado se torna mais livre e competitivo (Ellis, 2010).

CAPÍTULO IV – A METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

5.1 O estudo de caso como metodologia

O estudo de caso como estratégia de investigação tem vindo a ganhar relevância e reputação na área das Ciências Sociais. Esta notoriedade deve-se a autores como Yin e Stake, que apesar de algumas perspectivas diferentes têm desenvolvido um trabalho de análise, sistematização e credibilização desta metodologia de investigação (Meirinhos e Osório, 2010).

Este método enfrenta uma dicotomia entre a abordagem qualitativa e quantitativa. A primeira orienta-se por uma perspectiva mais interpretativa e construtivista, enquanto a segunda baseia-se no conhecimento extraído da realidade natural ou social. Esta é estável e quantificável, porque há distanciamento entre o investigador e a realidade estudada (Meirinhos e Osório, 2010).

Para estes autores, um caso pode ser algo mais concreto, como um indivíduo, uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num

plano mais abstracto como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Este tipo de abordagem poderá ter influência e resultar da interpretação do autor, mas tem tendência a aproximar dos aspectos fundamentais. Neste sentido, o estudo de caso será desenvolvido à luz das questões teóricas tratadas.

Stake (1999) assinala três diferenças importantes entre a perspectiva qualitativa e quantitativa da investigação: (1) a distinção entre explicação e compreensão; (2) a distinção entre função pessoal e impessoal do investigador; (3) a distinção entre conhecimento descoberto e construído.

Assim para Stake (1999), a investigação quantitativa procura a lógica da descoberta e a investigação qualitativa a lógica da construção do conhecimento.

Existem também autores que salientam a relevância de utilizar, em alguns métodos de investigação, simultaneamente dados qualitativos e quantitativos. A utilização de dados qualitativos e quantitativos, na mesma investigação, vai no sentido de olhar para estas metodologias como complementares e não como opostas ou rivais (Meirinhos e Osório, 2010).

A importância que Yin (2005: 32) atribui ao contexto está patente na sua definição de estudo de caso: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.”

O estudo de caso aqui analisado baseia-se numa análise exploratória, em que a pesquisa se baseia na descoberta de ideias e intuições, permitindo um aprofundar do conhecimento sobre o tema em questão e levantar questões

pertinentes para a EFAPEL que se encontra numa fase de crescente envolvimento com estes países.

Aqui a abordagem é concretizada numa empresa e é feita uma análise qualitativa, baseada numa entrevista, sendo que a recolha dos dados foi feita através de uma entrevista indirecta, por correio electrónico. Ao mesmo tempo, analisou-se uma entrevista do Eng.º Américo Duarte, Presidente da EFAPEL, à Económico TV, em 2012. A recepção de informações e disponibilização de documentos foi efectuada pelo mesmo meio electrónico. O site da empresa, na Internet, também foi utilizado para pesquisa de informações necessárias. Assim, pode-se dizer que este estudo de caso se baseia numa perspectiva mais interpretativa e construtivista, com uma abordagem qualitativa (ver anexo IV).

CAPÍTULO V - ESTUDO DE CASO DA EMPRESA EFAPEL

5.1 História, valores e evolução da empresa EFAPEL

A EFAPEL, Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., designada aqui por EFAPEL, é uma grande empresa do ramo de fabrico de Aparelhagem e Equipamento para Instalações Eléctricas de Baixa Tensão. Constituída em 1978, formada exclusivamente por capital português, com sede em Serpins, no distrito de Coimbra, e com três modernas unidades industriais com uma superfície total de 18.750m², instaladas em Serpins e na Zona Industrial do Padrão. Emprega cerca de 300 trabalhadores, sendo uma das maiores empregadoras da sua região (EFAPEL, 2013).

Esta evolução teve origem num facto curioso que ocorreu na sequência do 25 de Abril de 1974 e das convulsões sociais da época, deixou de haver produção suficiente de aparelhagem eléctrica. Neste seguimento, refere o Eng.º Américo Duarte, Presidente e Sócio maioritário da EFAPEL, que “era mais fácil encontrar um frigorífico e uma televisão do que uma tomada de corrente”.

Assim, da percepção de uma necessidade, surgiu a ideia de oito pessoas de Serpins produzirem aparelhagem eléctrica (Económico TV, 2012).

A sua Visão é ser uma empresa de excelência no domínio das soluções eléctricas. E Missão é criar e produzir soluções eléctricas com o compromisso de qualidade, de melhoria contínua e serviço de excelência de satisfação de Colaboradores, Accionistas, Clientes, Fornecedores e Sociedade, oferecendo produtos com uma boa relação qualidade/preço (EFAPEL, 2013).

A sua política de valores é alicerçada na Ética, com honestidade e seriedade do trabalho desenvolvido; no Rigor, no cumprimento dos compromissos assumidos com todas as partes interessadas; na Simplicidade, em que o lema da empresa é “O que é simples é genial” que atravessa os vários departamentos da empresa; no Dinamismo e Orientação para a mudança e aprendizagem; e na criatividade, através da procura de soluções inovadoras (EFAPEL, 2013).

Em 2011, registou uma facturação de 26.300.000 euros, com 2 % de crescimento, contrastando com os aumentos anuais anteriores de cerca de 20%. Anunciando, assim, uma perspectiva de quebra da facturação, em 2012, não ficando imune à crise internacional.

A EFAPEL, ao fechar o terceiro trimestre de 2012, obteve uma facturação acumulada de 20.350.000 euros, registando um crescimento homólogo negativo de 3,10 por cento, o que decorre sobretudo da crise no sector da Construção Civil em Portugal. Apesar da queda do sector da construção civil, da qual depende, tem ganhado quota de mercado e espera continuar a ganhar. E para ultrapassar esta conjuntura é necessário e importante a inovação que está associada à melhoria (AICEP, 2012).

Em 2013, espera registar um crescimento negativo de cinco pontos percentuais, depois de ter verificado no final de 2012 uma facturação de 26.100.000 euros. A expectativa decorre do impacto previsto da crise

económica, designadamente no sector da Construção Civil, nas vendas em Portugal, ainda assim compensadas pelo crescimento esperado das exportações durante o exercício (AICEP, 2013).

A EFAPEL exporta já para 53 países e, em 2012, as suas exportações cresceram 20 %, contribuindo para mais de 30 % da faturação global. A exportação é vista como decisiva para este crescimento internacional. Assim, recentemente entrou em cinco novos mercados: Dinamarca, Suécia, Estónia, Líbia e Guiné Conacri, reforçando assim a sua estratégia de expansão no exterior (AICEP, 2012 e 2013).

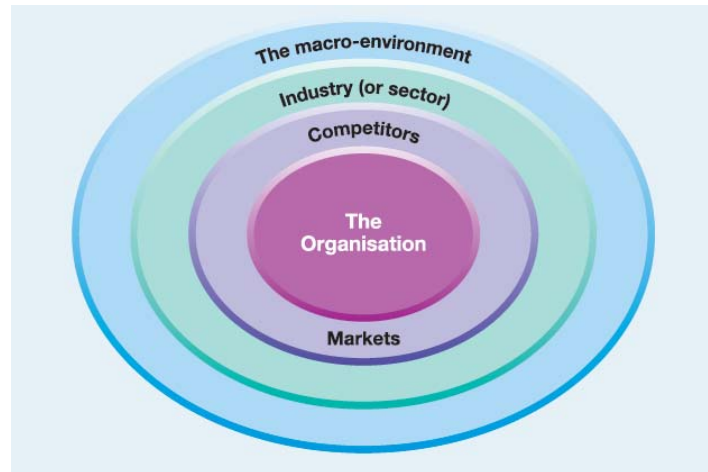
Já a exportação inicial para a Grécia, em 1988, justificou-se pelos níveis de qualidade necessários e suficientes para ocupar lugar nos mercados de exportação (Económico TV, 2012).

5.2 Análise Estratégica e Posicionamento

- Ambiente Externo

Neste ponto analisam-se os factores externos à empresa que influenciam a sua acção no mercado, desde, aspectos macroeconómicos até as características do sector, microeconómicas, passando pela concorrência, preferências de consumidores, desenvolvimentos económicos entre outros. Ou seja, esta análise é efectuada em dois níveis: para a análise do meio envolvente considerou-se o âmbito contextual (contexto político, económico, sócio-cultural, tecnológico, ambiental e legal) e transaccional (concorrentes, clientes, fornecedores e comunidade).

Figura 2- Estrutura do meio envolvente



Fonte: Johnson et al, 2005, p. 64.

Análise Macro

A análise PESTAL é uma ferramenta essencial para a análise na entrada de qualquer empresa no mercado, ou na reanálise do posicionamento das existentes, e baseia-se na análise aos factores externos à empresa que a podem influenciar, directa ou indirectamente. É um modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização que descreve um conjunto de factores para a análise da gestão estratégica (Johnson et al, 2005).

Trata-se, assim, de uma investigação mais pormenorizada dos factores mais importantes capazes de influenciar a actividade da empresa, que se dividem nas seguintes categorias: Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais.

Note-se que estes factores não se consideram enquanto elementos estáticos, mas sim como forças dinâmicas, em contínua alteração, pelo que merecem igualmente um acompanhamento contínuo. Neste sentido, segue-se a análise

PESTAL da EFAPEL de modo a entender o contexto em que se encontra inserido. Em anexo encontra-se um resumo desta análise (Anexo I).

Políticos: a EFAPEL tem tido apoio por parte Quadros Comunitários de Apoio e também há agências nacionais responsáveis pelas informações do comércio internacional (AICEP).

Económicos: Apesar da crise económica interna, a EFAPEL tem tido um aumento das Exportações. A exportação é vista como decisiva para este crescimento da empresa que já representa cerca de 30% da sua facturação global.

Sociais: A EFAPEL é reconhecida no mercado pela sua ética comercial (transparência e seriedade) e responsabilidade social, em que os clientes são considerados parceiros de negócio. Para a empresa esta relação de confiança tem sido positiva, uma vez que esta rede de conhecimentos tem ajudado a encontrar melhores soluções comerciais (conhecimento mais aprofundado dos mercados), bem como melhores soluções produtivas e de organização (matérias primas, máquinas, fornecedores, armazenamento, etc). Há também incentivos aos Colaboradores, Fornecedores e Clientes a aplicarem as práticas diárias da empresa no seu quotidiano. De referir, ainda, que a EfaPel é uma das maiores empresas empregadoras da região,

Tecnológicos: Investimentos Tecnológicos em Investigação e Desenvolvimentos (I&D) a nível do produto e a nível de formação para os colaboradores; De salientar a aquisição de equipamentos avançados e actuais.

Ambientais: A EFAPEL tem a Certificação de Sistema de Gestão Ambiental, demonstrando uma grande preocupação com a sustentabilidade ambiental.

Legais: Em termos de produto respeita os requisitos e as normas de qualidade instituídos em cada país, para os quais exporta, o que a EFAPEL faz e pretende continuar a fazer. Todos os produtos são concebidos, fabricados e testados em estrita conformidade com todas as normas que lhe são aplicáveis, respondendo aos requisitos de cada país aos quais se destinem (ex: Certif - Portugal, NF-USE (França), VDE (Alemanha), KEMA KEUR (Holanda), GOST (Rússia), CEBEC (Bélgica), entre outros).

Análise Micro

A análise micro permite analisar o ambiente competitivo em que a empresa se encontra no seu sector de actividade/indústria e permite verificar quais os factores que afectam mais directamente a capacidade de organização e posicionamento face aos seus concorrentes. O instrumento a utilizar será o modelo das cinco forças de Porter que se destina à análise da competição entre empresas. Este modelo permite analisar o grau de rivalidade concorrencial na indústria, o poder negocial dos seus fornecedores e clientes, as entradas ou barreiras ao mercado e a ameaças de novos concorrentes. Segue-se a análise das cinco "forças" competitivas, aplicadas à EFAPEL que permite desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Em anexo encontra-se um resumo desta análise (Anexo II).

A ameaça de entrada de novos concorrentes é fraca, isto deve-se ao facto da EFAPEL possuir economias de escala, ou seja, os custos unitários são reduzidos à medida que a quantidade produzida aumenta. O acesso a tecnologia especializada e de topo, que exige investimentos elevados, permite este tipo de produção. Assim, como é um sector que exige elevados investimento tecnológicos e de I&D, não é muito atractivo.

A EFAPEL, para além disto, ainda tem vantagem porque tem fácil acesso aos canais de distribuição e a cultura da organização (de rigor e redução de custos) e a estratégia definida (produtos de Qualidade, Serviço de Excelência e a melhor relação Qualidade/preço) fizeram com que a EFAPEL dispute actualmente em pé de igualdade o mercado com as principais empresas multinacionais do sector.

Portanto, considera-se que o mercado interno encontra-se e estabilizado, no que diz respeito à ameaça de novos concorrentes.

O poder negocial dos clientes é fraco, porque a EFAPEL nunca precisou de aumentar ou baixar os preços em função dos seus clientes, pois a política da

empresa é muito prática: produtos de qualidade, um serviço eficaz e eficiente e uma boa relação qualidade/preço. Para além disso, diferenciam-se no mercado pela ética comercial e por se relacionarem com os clientes como parceiros de negócios. Assim, o facto de ter uma diversa oferta de produtos, de qualidade e a preços baixos faz com que os clientes não necessitem de procurar empresas concorrentes. Isto gera lucro para a empresa.

O poder negocial dos Fornecedores é médio, pois a EFAPEL prima por ser detentora de todo o seu processo produtivo, o que permite controlar e baixar custos de produção, aumentando as margens e maximizando o lucro da empresa, e assim baixar os preços. As peças fabricadas têm um caminho a percorrer antes de chegar à fase de produção: o departamento de investigação, desenvolvimento e inovação, constituído por engenheiros mecânicos, eletrotécnicos e físico, fazem parte da área estratégica para a empresa.

A EFAPEL não considera a existência de ameaça por parte de produtos substitutos. Neste sector, é necessário respeitar os requisitos e as normas de qualidade instituídos, no mercado nacional e em cada país, o que a EFAPEL faz e pretende continuar a fazer. Todos os produtos são concebidos, fabricados e testados em estrita conformidade com todas as normas que lhe são aplicáveis. Portanto, a ameaça é fraca.

A rivalidade entre concorrentes é forte, apesar do potencial de entradas ser fraco, o mercado elétrico é bastante activo, com a entrada/saída de concorrentes nacionais e internacionais. A EFAPEL está atenta à concorrência, mas tem a rota bem definida e os objetivos traçados. Actualmente, encontra-se numa posição em que disputa em pé de igualdade o mercado com as principais empresas multinacionais do sector. Paralelamente, tem uma posição dominante relativamente a muitos dos seus concorrentes, chegando mesmo a afastar muitas empresas concorrentes do mercado. Tem uma vasta oferta e diferenciação de produtos e serviços.

Perante esta análise pode-se, então, concluir que a EFAPEL tem um ambiente competitivo atractivo, podendo continuar a ter bons resultados, quer a curto prazo, quer a longo prazo.

-Ambiente Interno

A Cadeia de Valor

As actividades da cadeia de valor e a estrutura de recursos constituem a base dos factores que as organizações conseguem controlar, possuindo natureza interna, de forma a criar valor e a entregar esse mesmo valor aos clientes. O que estas actividades geram corresponde à vantagem competitiva (sustentável) alcançada pelas empresas na criação desse valor.

Quanto ao estudo de caso, descreve-se de seguida o conjunto de actividades que constitui aquilo a que Porter, em 1985, chama de “A Cadeia de Valor” que serão reagrupadas por actividades primárias e actividades de apoio.

Actividades Primárias

Operações (Produção): Às tomadas e interruptores que ali começou a produzir, a EFAPEL foi juntando, entretanto, todo o tipo de aparelhagem eléctrica e de calhas, para instalações domésticas e industriais. Tudo e sempre de acordo com as exigências do mercado, com recurso às mais avançadas tecnologias e, sobretudo, sem nunca abdicar dos mais elevados padrões de qualidade, nem de preços tão competitivos quanto possível.

O terceiro trimestre de 2012 foi ainda marcado pelo lançamento da nova linha ANIMATO da Série LOGUS 90. Esta linha é constituída por 14 novos acabamentos, aplicáveis à vasta gama de funções, desde interruptores, tomadas de corrente, reguladores de luz, comutadores de escada e comandos de persianas, até ao Som Ambiente. Estes novos lançamentos são importantes e fundamentais para continuar a crescer (EfaPel, 2013).

A EFAPEL anunciou o investimento, em 2012, de 5.000.000,00 euros na criação de novos produtos, de 800.000,00 euros em Investigação Desenvolvimento e Inovação e 64.000,00 euros em formação.

Esta produção deve-se, essencialmente, à mão-de-obra qualificada e altamente produtiva e à eficiência da produção com baixos custos.

Marketing e Vendas (comercialização): Através da grande variedade de produtos que comercializa e da elevada capacidade de negociação, consegue ir ao encontro das necessidades e vontades dos clientes.

A EFAPEL aposta em investimentos de patrocínios, numa equipa de futebol, a Académica, e equipa de ciclismo, EFAPEL – Glassdrive, que são rentáveis para a empresa e é considerada uma boa medida. A imagem de marca da empresa e dos produtos melhoram substancialmente com essas parcerias.

Neste seguimento, a empresa quer continuar a crescer, internamente e nos mercados externos, e tornar-se uma marca conhecida dos portugueses.

Serviço (capacidade organizacional): Em relação aos recursos organizacionais, tem um relacionamento estável com os parceiros comerciais, boa imagem relacionada com a qualidade e um Sistema de Gestão Integrado, com a certificação da APCER: Certificação de Sistema de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001; Certificação de Sistema de Gestão Ambiental - NP EN ISO 14001 e APCER - Certificação de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho - OHSAS 18001 / NP 4397, para além de responder aos requisitos de cada país aos quais se destinam os produtos, através das respectivas certificações. Portanto, as certificações nas áreas da gestão da qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho incluem-se nesse trajecto de melhoria contínua. O Objectivo diário é manter estas certificações, como também a melhoria constante nestes três domínios. Para isto são necessários planos e regras de trabalho para estar de acordo com as inspecções.

Actividades de Apoio

Aprovisionamentos e distribuição: A EFAPEL tem um serviço de entrega de excelência. Entrega encomendas em Portugal e Espanha em dois dias e despacha 98% das encomendas para o Resto do Mundo no prazo solicitado pelo Cliente. Os Clientes confiam de tal modo no serviço de entregas da EFAPEL que fazem da EFAPEL o seu armazém.

Investigação e desenvolvimento tecnológico: A empresa vai manter a sua política de contínuo investimento em Investigação, Desenvolvimento e Inovação, área a que destina a verba de 790.000 euros (AICEP, 2013)

Gestão de recursos humanos: no que diz respeito à organização da empresa em termos dos recursos humanos a empresa iniciou a sua actividade com 15 colaboradores e actualmente tem cerca de 300 trabalhadores. Uma das grandes apostas da EFAPEL é na formação dos seus trabalhadores, de modo a ir ao encontro da qualidade e da sua missão. Aposta nos mais jovens e continua a ser uma das bases da sua política de recrutamento e formação, tendo no período em causa oferecido estágios profissionais e estágios curriculares.

Infra-estrutura de gestão: Complementando a estratégia comercial, a disciplina e o rigor na gestão da organização, a redução de custos e desperdícios são valores enraizados na cultura EFAPEL. O sucesso de uma organização depende fortemente do profissionalismo, das competências e do empenho de toda a sua equipa.

Quanto aos Recursos financeiros, é importante referir que a empresa tem uma boa estrutura financeira, com o rácio de liquidez geral (relação entre o activo circulante e o passivo de curto prazo. Activo circulante/passivo de curto prazo) próxima de 1, o que significa que é uma fonte de financiamento privilegiada da empresa. A empresa tem meios próprios para se financiar.

Factores Críticos de Sucesso

Esta análise permite assegurar os Factores Críticos de Sucesso da EFAPEL, possibilitando a identificação das especificidades e características dos produtos, disponibilizados pela organização e que pretendem ir ao encontro das necessidades dos clientes, isto para que a organização se possa manter bem posicionada dentro do seu ambiente de concorrência (Jonhson et al, 2006)

Assim, os factores críticos de sucesso a mencionar e que trazem valor para o cliente são: custo operacional, qualidade e flexibilidade.

A Análise SWOT

É uma técnica que permite avaliar o ambiente em que uma organização está inserida e é utilizada para determinar o seu posicionamento e a sua capacidade de competição. Para uma estratégia ser efectiva, é necessário identificar os pontos fortes (strengths) e os pontos fracos (weaknesses) da organização, ambiente interno, bem como as oportunidades (opportunities) e as ameaças (threats), respeitantes à análise externa (Jonhson et al, 2006).

A avaliação do ambiente interno e dos impactos do ambiente externo através da técnica SWOT fornece informação vital para preparar opções estratégicas, permitindo verificar quais os Riscos/Problemas a resolver. A conclusão da análise SWOT deve levar a organização a concentrar-se nos seus pontos fortes de forma a atingir os objectivos pretendidos, reconhecer os seus pontos fracos e minimizar os efeitos dos mesmos, aproveitar as oportunidades e proteger-se contra as ameaças do ambiente externo (Resumo em Anexo III).

Ao longo dos anos, a empresa conseguiu criar a imagem forte de produtos de qualidade, um serviço eficaz e eficiente e uma boa relação qualidade/preço. Para isso, contribuiu mão-de-obra qualificada que com a aposta em desenvolvimentos contínuos de I&D, conseguiu a criação de uma grande variedade/oferta de produtos. A imagem de notoriedade, competência e fiabilidade da empresa poderá ser utilizada como principal ferramenta de atracção de clientes.

O facto de depender de grossistas para escoar os seus produtos é um ponto limitativo para a EFAPEL.

As oportunidades a desenvolver poderão passar pelo desenvolvimento de parcerias com fornecedores e distribuidores (grossistas), permitindo eventualmente alargar a marca para outro tipo de produto e mercado. A EFAPEL também poderá equacionar a localização em zonas onde não há concorrentes, internamente, da mesma forma que, em termos Internacionais, a exploração de mercados estrangeiros e emergentes equaciona-se como uma grande possibilidade e realidade, por já acontecer através de exportação. O conhecimento e experiência adquiridos na área facilitarão a implementação em novos mercados, através de I&D. Outra oportunidade poderá ser a criação de lojas próprias tanto interno como externamente.

Quanto às ameaças deverá ter em conta a concorrência por parte de multinacionais e a competição de preços. A Adaptação do modo de produção a outros países/ culturas poderá trazer algumas dificuldades no início do processo.

O desafio consiste em manter a vantagem competitiva da EFAPEL em ser o número um, comparativamente com as grandes empresas de retalho que se posicionam no mesmo ambiente económico.

5.3 O processo de internacionalização

A EFAPEL, através da comercialização de um produto com qualidade reconhecida, apresenta um nível concorrencial nacional e internacional elevado. O processo de internacionalização teve início, em 1981, para a

Grécia, podendo-se aqui aferir que a estratégia seguida foi avançar para países com pouca distância psíquica.

Mais recentemente, com a estagnação do mercado português, mais em concreto com o mercado da construção civil, do qual depende a empresa EFAPEL, o caminho da internacionalização foi uma alternativa viável. A motivação da empresa em reiniciar o processo de internacionalização esteve intimamente relacionada com o desenvolvimento da sua visão e missão a novos mercados.

Produzir qualidade a um bom preço e bom serviço são os factores essenciais para se crescer internamente como externamente. No entanto, um dos factores relevantes a ter em conta é que o sucesso na internacionalização para os países emergentes exige o acesso à obtenção de dados e informações relevantes.

São já 53 os países para onde a EFAPEL exporta os seus produtos, com a actividade no mercado externo a corresponder já a mais de 30 % da facturação global (volume de negócio), em 2012 (AICEP, 2012).

Segundo a EFAPEL, deslocalizar não é um objectivo, tendo em conta que é necessário cuidar e controlar das economias de escala, são necessárias pessoas qualificadas, elevada produtividade e investimentos elevados. Portanto, são várias as condicionantes à deslocalização, em que é destacado, pelo Eng.º Américo Duarte, que a mão-de-obra mais barata não é a melhor para produzir (Económico TV, 2012).

Porém, relativamente aos novos investimentos, a EFAPEL pretende criar uma unidade produtiva no Brasil, a curto-médio prazo, porque as barreiras alfandegárias não permitem exportar para esse destino e porque o produto se destina exclusivamente para aquele mercado, com normas próprias e hábitos próprios. E, portanto, segundo o Presidente da EFAPEL, isto não é

deslocalizar, é ampliar as condições/ capacidade de produção da empresa, noutra país, por razões de outra ordem que não a deslocalização.

Ainda quanto ao crescimento da EFAPEL, a empresa tem as suas reservas, liberta meios e não reparte dividendos. Assim, tem suportado a sua capacidade de financiamento com recursos próprios. À pergunta se vai continuar a investir, é respondido que, neste contexto, é “crescer ou morrer” e crescer passa por investir, não podendo deixar de o fazer (Economico TV, 2012).

A ambição do Eng.º Américo Duarte não é tanto o investimento externo, mas sim a vontade de crescer em Portugal. Crescer em Portugal significa aumentar a produção para exportar mais, sem deslocalizar.

Ainda que tenha uma representatividade internacional considerável, considera-se que a entrada bem-sucedida nos mercados emergentes garante à EFAPEL o acesso a um mercado em crescimento, permitindo-lhe o crescimento da produção em escala, fazendo frente à concorrência nacional e internacional.

5.3.1 Modos de Entrada

A EFAPEL tem consciência de que se quer crescer tem de exportar. Esta opção foi sempre clara e já exporta há mais de duas décadas. O futuro da EFAPEL passa por uma aposta decisiva na internacionalização, consolidando a presença em mercados estratégicos para onde já exporta e para mercados onde ainda não têm uma penetração representativa.

Neste processo, foi tido em conta a proximidade geográfica dos principais clientes do espaço extracomunitário, onde a internacionalização é baseada principalmente em exportações.

Em alternativa à exportação e de forma a diminuir os prazos de entrega para alguns países e, deste modo, diminuir custos de transacção, o IDE é um dos

modos de entrada a ser desenvolvido pela EFAPEL. Um dos constrangimentos é o elevado peso que isso poderá ter na estrutura de custos finais do produto.

As principais vantagens do IDE em relação à exportação para a EFAPEL, serão a diminuição dos prazos e custos de entrega; a diminuição de custos operacionais e laborais; vantagens de localização e melhoria do serviço aos clientes;

Ainda assim, o método de entrada preferencial para esta empresa é o das exportações e continua a ser o modo principal que permite o acesso ao estrangeiro. Contudo, a burocracia alfandegária e burocrática é considerada a principal barreira à entrada no mercado externo, neste caso específico ao Brasil, por isso a EFAPEL equaciona o IDE, neste país.

5.3.2 Orientações estratégicas

No que ao modo de entrada IDE diz respeito, para a fixação no Brasil, a EFAPEL aceita a combinação da TCT com a PCO. Neste seguimento, refere que os principais fatores que levaram a empresa a considerar a hipótese de uma unidade produtiva localizada na América Latina foram:

- A redução de custos, indo ao encontro da TCT (de transportes, alfandegários, mão de obra qualificada, de matérias primas, entre outros), podendo a nova unidade produtiva funcionar como uma “plataforma de distribuição” para o mercado sul-americano e possivelmente africano;
- Uma maior proximidade do mercado sul-americano, de modo a conhecer melhor como funciona o mercado, quais são as expectativas e as necessidades do mercado, quais os influenciadores de opinião, etc., estando esta motivação associada à PCO.

Quanto à TBR, descreve o processo de internacionalização como uma procura por posições de vantagem competitiva no mercado, nos países emergentes. A

EFAPEL considera que tendo em conta que os produtos existentes no mercado eléctrico satisfazem necessidades e expectativas semelhantes e existe uma uniformização normativa em termos de segurança e de qualidade dos produtos, desde cedo perceberam que a vantagem competitiva passaria por um serviço eficaz e eficiente. E este serviço só é conseguido através de vantagens competitivas específicas que a empresa oferece, são elas economias de escala e experiência de produção, e competências próprias, desenvolvimentos tecnológicos e recursos humanos qualificados.

Quanto à TI, a EFAPEL reconhece que nestes contextos, quando se decide pelo IDE, é necessário uma perspectiva dinâmica e activa, de modo a acompanhar o crescimento destes mercados emergentes. Da mesma forma, reconhece que em termos comerciais, é muito importante encontrar os parceiros certos de negócios (preferencialmente grossistas de material eléctrico), que tenham conhecimento do mercado, uma boa reputação, uma rede de distribuição abrangente e uma boa carteira de clientes “internos”, resumidamente, que tenha experiência e implantação no mercado, de modo a ultrapassar o “medo do desconhecido”.

5.4 A entrada em mercados emergentes

Tendo em conta a situação actual e que se avizinha nos mercados europeus, naturalmente que as economias emergentes dos mercados africanos e da América Latina constituem mercados atractivos para as empresas que pretendem aumentar o seu volume de faturação.

O potencial de clientes e as elevadas taxas de crescimento de alguns países da América Latina levam a EFAPEL a avaliar a criação de uma unidade produtiva nesta zona geográfica, sendo o Brasil, uma das hipóteses consideradas. As motivações para a entrada nestes mercados foram

principalmente devido à dimensão, ao crescimento e desenvolvimento crescente deste mercado.

5.5 A Estratégia de Marketing

De acordo com Ellis (2010), o marketing Internacional é o catalisador do desenvolvimento económico. Pretende-se, por isso, verificar a estratégia de Marketing adoptada pela EFAPEL para estes países e quais as directrizes principais a traçar em relação ao Marketing – Mix.

Relativamente à política do produto, a EFAPEL possui uma vasta gama de produtos que se adaptam às necessidades técnicas de cada mercado. A embalagem de produto é universal, bem como a Marca. A EFAPEL refere que é necessário disponibilizar o produto na cadeia de distribuição e só depois se pode criar a necessidade junto do público-alvo. É necessário algum tempo e trabalho de promoção para se poder colocar uma marca na mente dos consumidores / público-alvo.

Quanto ao preço, A EFAPEL promove uma política de preço diferenciada consoante as características comerciais de cada mercado, que vai portanto ao encontro do desenvolvimento e capacidades económicas dos países de destino. No mercado externo, têm apostado em acções de divulgação e de formação junto a clientes, na presença em feiras internacionais do sector e por um acompanhamento personalizado juntos dos clientes, com resultados interessantes em termos de promoção da marca e da angariação de novos parceiros de negócio.

O departamento de marketing da EFAPEL desenvolve um papel dinâmico, neste processo, no sentido em que é responsável pela realização de diversas acções, designadamente a participação em feiras internacionais, tais como *Middle East Electricity* (Dubai), *Facim* (Maputo) e *Constrói Angola* (Luanda) e

ainda na *Concreta*, em Portugal, entre outras actividades. A EFAPEL tem em vista, com estas acções, globalizar, ainda mais, a sua marca e conquistar prestígio junto de novos mercados e potenciais clientes (AICEP, 2013). Neste sentido, as feiras internacionais tem um papel importante para o desenvolvimento da sua internacionalização, através do estabelecimento de contactos directos com clientes, em mercados emergentes.

Visão crítica

A EFAPEL encara estes mercados emergentes como um escape à crise nacional e internacional. O objectivo da empresa é crescer a exportar, não considerando grandes vantagens na localização e instalação nestes mercados, com excepção para o Brasil, que é a única forma possível de entrada neste país. Assim, para a EFAPEL o IDE apenas serve como alternativa à exportação, quando esta gera grandes dificuldades burocráticas e choques culturais, como é no caso do Brasil.

Para além disso, as fragilidades, a vários níveis, destas economias podem ser responsáveis pelo adiamento da entrada da empresa nestes países, devido ao investimento de activos elevados, sob condições de incerteza e oportunismo.

A nível da exportação, a política de internacionalização da EFAPEL passa pela angariação de parceiros de negócios, preferencialmente, grossistas de material eléctrico. Estes servem como intermediários neste processo permitindo a chegada ao cliente. A EFAPEL não reconhece riscos que ameacem as vantagens competitivas da empresa ao socorrer-se destes intervenientes.

No entanto, a empresa deve estar ciente que quando entra nestes mercados e à medida que o mercado se desenvolve, as redes e intermediários tendem a não ter um papel tão relevante como tinham inicialmente, podendo-se criar casos de concorrência entre ambos.

Assim, a EFAPEL reconhece que, em termos comerciais, os parceiros certos de negócios (preferencialmente grossistas de material elétrico), que tenham conhecimento do mercado, uma boa reputação, uma rede de distribuição abrangente e uma boa carteira de clientes “internos”, resumidamente, que possuam experiência e implantação no mercado, são fundamentais. Consideram, também, que o sucesso, num novo mercado, leva o seu tempo e os parceiros comerciais assumem um papel importante, devido aos fatores enumerados anteriormente.

As mudanças que têm ocorrido nos países emergentes criam uma necessidade e oportunidade para a EFAPEL mudar o seu âmbito de actuação e a sua estrutura, através de IDE, como já mencionado. E isto de facto é reconhecido e valorizado pela empresa. De acordo com as teorias analisadas verifica-se que a inserção em redes, através *networks locais*, traz diversas vantagens à empresa, pelo menos na fase inicial.

Dada a importância dos *networks*, A EFAPEL ao considerar a entrada nestes mercados através de IDE deverá analisar as condições em que estas redes são mais efectivas, de modo a tirar vantagens deste relacionamento.

No entanto, será necessário que a EFAPEL reconheça as desvantagens das redes e que compreenda que as partes envolvidas podem conspirar para resistir à mudança.

Ainda na perspectiva da Teoria da Agência as economias em transição têm falta de capacidades/ competências de gestão. Como consequência as empresas devem ser capazes de interpretar o mesmo ambiente de maneira diferente, as informações diferentes e assim efectuar diferentes estratégias de marketing de acordo com o mercado (Hoskisson, 2000).

Quanto à necessidade de uma estratégia Trípode (Recursos, Indústria e Instituições), a EFAPEL, inconscientemente, reconhece a importância desta

estratégia aquando da entrada nestes países, pois o ambiente institucional, nestes países, será melhor percebido e compreendido, quando a EFAPEL levar a cabo o IDE. O facto de exportar não a deixa ter total consciência da importância do factor institucional e quão importante se torna no desenvolvimento de uma estratégia firme nestes países emergentes.

À medida que estes mercados se desenvolvem, a aquisição de recursos torna-se mais importante. Muitas vantagens competitivas, nestes países, são baseadas em função das redes e estreitos laços das empresas com os governos. À medida que o contexto institucional altera-se, há mudanças necessárias em estrutura e orientações por parte da empresa. Oportunidades, bem como desafios devem ser encontrados através de novos recursos que vão para além das redes. Assim, neste sentido, foca-se a interacção entre os factores da visão institucional e os da visão baseada nos recursos e indústria.

Quanto a investigações futuras, compreende-se que ao examinar as capacidades dinâmicas, tal como a habilidade de aprender continuamente e a visão baseada no conhecimento da empresa, tornar-se-ão proeminentes no estudo dos países emergentes. Mais pesquisas são necessárias para compreender o modo em como as empresas adaptam e aprendem, à medida que os mercados emergem e se desenvolvem.

As barreiras à entrada, nestes mercados, requerem análise por parte das empresas, de modo a contorná-las e diminuí-las. O comportamento enraizado das empresas estabelecidas podem contribuir para a manutenção das rigidezes centrais. Mais análise do papel desempenhado pelo modo de entrada IDE, como fornecedor de recursos financeiros e de gestão, também se justifica.

Capítulo VI - Conclusão

As Teorias Internacionais, aplicadas aos países desenvolvidos, podem também ser aplicadas aos mercados emergentes. Contudo, devem ser relacionadas com novas abordagens que vão surgindo e que melhor explicam as dinâmicas nestes países.

Os administradores das empresas que pretendem a entrada, nestes países, analisam o ambiente institucional de modo a perseguir e interpretar as “regras do jogo”. As escolhas tomadas devem ser consistentes com o ambiente institucional e com a relação causa-efeito que estas instituições oferecem.

Portanto, no decorrer deste trabalho, verifica-se que são as instituições que desempenham um papel preponderante, na análise da entrada em economias emergentes, e que esse efeito é moderado pela necessidade do participante para diferentes tipos de recursos locais, tangíveis e intangíveis.

As principais contribuições da análise deste contexto institucional que surgiram para resolver questões estratégicas e desafios típicos destas economias emergentes são: o ressurgimento da visão baseado em instituições, proporcionando uma análise entre as estruturas institucionais e estratégias de entrada mais adequadas às organizações; o importante papel desempenhado pelos *Networks*; o desenvolvimento da perspectiva do conhecimento contínuo e, por fim, uma nova abordagem necessária à “Base da Pirâmide”.

Para as empresas que entram em países emergentes, há pelo menos dois benefícios práticos deste entrada.1) Visto o crescimento económico da maior parte dos países desenvolvidos estar estagnado, há um aproximar dos países emergentes conhecidos pelo crescimento rápido e crescente que geram um crescimento potencial para as multinacionais para a economia mundial e não

só para os países emergentes. 2) As empresas ao aprenderem como se devem aproximar das economias emergentes podem impulsionar estas economias como também as suas economias domésticas (Peng et al, 2008).

Vários académicos têm concluído que as instituições importam, e que a estratégia dos negócios internacionais, especialmente em países emergentes, não pode apenas focar nas condições oferecidas pela indústria e pelas capacidades das empresas. A junção de uma visão institucional com as visões referidas anteriormente cria uma estratégia tripode mais firme.

Bibliografia:

Agarwal, S.; Ramwasami, S.N., “Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors”. *Journal of International Business studies*, first quarter, 1992: 1-27.

AICEP “EFAPEL exporta para mais cinco destinos”, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B291DC2FF-BF2A-4630-BAA0-4E8CA6FD61EF%7D>, consultado em Fevereiro 2012.

AICEP, “EFAPEL Aposta em Mercados Fora da Zona Euro”, disponível em <http://portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BDE9004D4-32BD-454B-8FE7-41876F5A0483%7D>, consultado em Maio 2013.

Amal, M; Seabra, F., “Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional”. *Revista EconomiA*, Brasília (DF), v.8, n.2, Maio/Ago, 2007: 231–247.

Anderson, E.; Gatignon, H., “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions”. *Journal of International Business Studies*, 17, (3), 1986:1- 26.

Barney, J, “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, Vol. 1, N.º 17, 1991: 99-120.

Datta, D. K.; Musteen, Martina.; Liang, Xin, “Strategic Orientation and the choice of foreign Market entry Mode. An Empirical Examination”. *Management International Review*, 49, 2009: 269-290.

Dib, L. e Carneiro, J. “Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas”. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de Setembro 2006, Salvador/BA – Brasil, 2006: 1-16, disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>, consultado em Abril 2013.

Drouvot, Hubert; Magalhães, Cláudia, “As Vantagens Competitivas das Empresas dos Países Emergentes. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 23 - Nº 68 - Set-Dez/2007.

Económico TV, entrevista ao Eng.º Américo Duarte, presidente da EFAPEL, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=ySBOA-jlAks>, datada de 27/06/2012, consultada em Abril 2013.

EFAPEL, disponível em <http://EFAPEL.pt/>, consultada em Maio 2013.

Ellis, P. D., “International trade intermediaries and the transfer of marketing knowledge in transition economies”. *International Business Review*, 19, 2010: 16–33.

Ellis, P. D.; Davies, H.; Wong, Ada Hiu-Kan, "Export intensity and marketing in transition economies: Evidence from China". *Industrial Marketing Management* 40, 2011: 593–602.

Hoskisson, R.; Eden, L.; Lau, C.; Wright, M., "Strategy in Emerging Economies". *The Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 3, Jun., 2000: 249-267

Jonhson, G.; Scholes, K. e Whittington, R., *Exploring Corporate Strategy*, Printice Hall 8^a Ed, 2005.

Kogut, Bruce; Singh, Harbir, "The Effect of National Culture on The Choice Of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, 1988:411-432.

Kotabe, M. e Helsen,K., *Global Marketing Management*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc, 2004.

Ling-ye, Li , "An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity". *Industrial Marketing Management*, 33, 2004: 561– 572.

Lorentz, H. e Ghauri, P. N., "Demand supply network opportunity development processes in emerging markets: Positioning for strategy realization in Russia". *Industrial Marketing Management*, 39, 2010: 240–251.

Madhok, A., "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm". *Strategic Management Journal*, 18, (1), 1997: 39-61.

Madsen, T.K., "Successful export marketing management: some empirical evidence". *International Marketing Review*, V. 6, n.^o4, 1989.

Manolova, T.; Manev, I. e Gyoshev, B., "In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy". *Journal of World Business*, 45, 2010: 257–265.

MEDINA GIACOMOZZI, A., "Causas de la internacionalización de la empresa". *Análisis Económico*, 45, (20), 2005:49-62.

Meirinhos, M. e Osório, A, "O estudo de caso como estratégia de investigação em educação". *EDUSER: revista de educação, Vol 2(2), Inovação, Investigação em Educação*. Instituto Politécnico de Bragança, 2010: 49-65.

Meyer, K.; Estrin, S; Bhaumik, S. and Peng, M., "Institutions, resources and entry strategies in emerging economies". *Strategic Management Journal*, 30 (1), 2009: 61-80.

Moraes, Oliveira, Kovacs, "Teorias De Internacionalização E Aplicação Em Países Emergentes: Uma Análise Crítica". *INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 1, n. 1, jul./dez., 2006: 203-220.

Naidu, S.M.; Prasad, K., (1994), Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, V. 31, pp. 107-115.

Peng, M.; Wang, D.; Jiang, Y., "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies". *Journal of International Academy of International Business*, 2008: 1-17.

Porter, M., *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

Porter, M.; Fuller, M., "Coalitions and Global strategy". In Porter, Michael, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986:315-342.

Ricart, J; Enright, M. ; Ghemawat,P; Hart, S; Khanna, T., “New Frontiers in International Strategy”. *Journal of International Business Studies*, 35, 2004: 175-200.

Santos, Joana Ribeiro (2009), Teorias de Internacionalização: Aplicação a um Caso de estudo. Tese de mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial – Universidade de Aveiro.

Shinkle, G. e Kriauciunas, A., “The impact of current and founding institutions on strength of competitive aspirations in transition economies”. *Strategic Management Journal*, 33, 2012: 448-458.

Simões, Ana Carina Costa (2010), Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e Destinos. Tese de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e gestão.

Spers, R. e Wright, J. “Estratégia de internacionalização e o marketing internacional em mercados emergentes: reflexões teóricas e o caso da Embraco na China”, (s.d.), disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/20.pdf, consultado em 29-08-2012.

Stake, R., Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata, 1999.

Stake. R. E. Case studies. *In*: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative Research*. London: Sage, 2000: 435-454.

UNCTAD, (2005) World investment report. New York, NY: United Nations, disponível em http://unctad.org/en/Docs/wir2005_en.pdf, consultado em Maio 2013.

Xu, D.; Meyer, K., "Linking Theory and Context: "Strategy Research In Emerging Economies" After wright et al. (2005)". Forthcoming in *Journal of Management Studies*, 2012: 1-40., (disponível em http://www.klausmeyer.co.uk/publications/2013_Xu_Meyer_JMS_strategy_in_emerging_economies.pdf, consultado em Abril 2013)

Yildiz, H; Fey, C., "The liability of foreignness reconsidered: New insights from the alternative research context of transforming economies". *International Business Review*, 21, 2012: 269-280.

Yin, R., Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo I - A análise PESTAL à EFAPEL

Contexto	Tendências	Sugestões
Político	Quadro comunitário de apoio Apoio por parte de agências nacionais responsáveis pelo comércio internacional	Maior investimento
Económico	Crise económica interna Aumento das Exportações	Internacionalização
Sócio-cultural	Incentivo aos Colaboradores, Fornecedores e Clientes a aplicarem as práticas diárias da empresa no seu quotidiano	Melhor imagem
Tecnológico	Investimentos em investigação e desenvolvimentos tecnológicos a nível do produto; formação contínua;	Melhor organização
Ambiental	Certificação de Sistema de Gestão Ambiental (preocupação Ambiental)	Melhoria contínua no desempenho ambiental
Legal	Produtos são concebidos, fabricados e testados em estrita conformidade com todas as normas que lhes são aplicáveis, respondendo aos requisitos de cada país aos quais se destinem.	Qualidade dos produtos

Fonte: Elaboração Própria

Anexo II - A análise das Cinco Forças de Porter aplicadas à EFAPEL

Modelo das 5 forças de Porter	EFAPEL
Potencial de Novas Entradas	Fraco
Poder Negocial dos Fornecedores	Médio
Poder Negocial dos Clientes	Fraco
Ameaça de produtos substitutos	Fraca
Rivalidade Entre Concorrentes	Forte
Atractividade da Indústria	Média

Fonte: Elaboração Própria

Anexo III - Análise SWOT à EFAPEL

EFAPEL	
Pontos Fortes (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> -Produtos de Qualidade, um Serviço eficaz e eficiente e uma boa relação Qualidade/Preço. -Mão-de-obra qualificada; -Grande variedade/oferta de produtos; -Desenvolvimentos contínuos de I&D; -Ética comercial -Os Clientes são como parceiros de negócios.
Pontos Fracos (Weakness)	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptação do modo de produção a outros países/ culturas
Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de parcerias com distribuidores e fornecedores. -Localização em zonas onde não há concorrentes. -Alargar a marca para outro tipo de produto. -Internacionalização e exploração de mercados estrangeiros e emergentes. -Melhorar a imagem ao participar em campanhas sociais diversas; -Criação de lojas próprias;
Ameaças (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência por parte de multinacionais e a competição de preços; -Adaptação do modo de produção a outros países/ culturas;

Fonte: Elaboração própria.

Anexo IV – Entrevista à EFAPEL



Estudo de Caso – Estratégias de Internacionalização para os países emergentes

Entrevista à empresa EFAPEL

No seguimento da entrevista à Económico TV, por parte do Eng.º Américo Duarte, presidente da EFAPEL, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=ySBOA-jlAks>, datada de 27/06/2012, **solicita-se a resposta às seguintes questões, de modo a concluir a análise e estudo a esta empresa em expansão e com crescimento a nível internacional, em diversos países, incidindo especificamente, neste caso, nos emergentes.**

O tema em análise aborda a estratégia de internacionalização e de Marketing em países emergentes, por parte de empresas de países desenvolvidos, e a finalidade é, através de um estudo de caso, numa base exploratória, analisar a aproximação às teorias da internacionalização, por parte desta empresa na sua actuação nestes países.

O objectivo será gerar informação útil, através de orientações académicas, para as empresas que anseiam a entrada nestes países, em geral, e para a EFAPEL, em específico.

Informa-se, ainda, que estas questões e as respectivas respostas servem apenas a finalidade deste estudo, não tendo qualquer outro intuito.

A EFAPEL exporta para diversos países, entre os quais estão diversos países emergentes. Contudo, um dos objectivos da empresa é a criação a curto médio-

prazo de uma unidade produtiva no Brasil (País Emergente), através de Investimento Directo Estrangeiro (IDE). O Eng.º Américo Duarte, ao justificar a opção pelo IDE, adianta que as barreiras alfandegárias e não alfandegárias são o maior entrave à Exportação para esse destino.

1- A escolha recente de entrada no Brasil (país emergente) através de IDE, deve-se a que motivos, para além dos referidos acima? (Por exemplo, obtenção de economias de escala, mercado com taxas de crescimento elevadas, maior procura por parte do mercado, população jovem, etc.)

R: Em 2012, a EFAPEL obteve uma taxa de crescimento de -1%, o que face à situação do setor da construção em Portugal, foi um excelente resultado. No mercado externo, tivemos um crescimento de 20%, representando as exportações cerca de 30% da faturação global da EFAPEL.

Temos consciência de que se queremos crescer, temos de exportar. Esta não é uma novidade para a EFAPEL. Esta opção foi sempre clara e já exportamos há 23 anos.

O futuro da EFAPEL irá passar por uma aposta decisiva na internacionalização, consolidando a nossa presença em mercados estratégicos para onde já exportamos e para mercados onde ainda não temos uma penetração representativa.

Tendo em conta a situação atual e que se avizinha nos mercados europeus, naturalmente que as economias emergentes dos mercados africano e da América Latina constituem mercados atrativos para empresas que pretendem aumentar o seu volume de faturação.

O potencial de clientes e as elevadas taxas de crescimento de alguns países da América Latina levaram-nos a avaliar a criação de uma unidade produtiva nesta zona geográfica, sendo o Brasil, uma das hipóteses consideradas.

2- No que ao modo de entrada IDE diz respeito, para a fixação no Brasil, consideram que esta escolha se fundamenta na **Teoria dos Custos de Transacção (TCT)** ou na **Perspectiva das Capacidades Organizacionais (PCO)**⁹ (Madhok, 1997; Xu e Meyer, 2012)? Ou em ambas?

⁹ Na perspectiva da **TCT** (Teoria Económica) a internacionalização tem como objectivo diminuir as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e permite diversas vantagens de localização, tais como o acesso a recursos naturais ou humanos, com qualidade e a baixo custo, *know-how* tecnológico, infraestruturas, instituições, tamanho do mercado, obtendo a maximização dos lucros. Enquanto a **PCO** (Teoria Comportamental) pretende a internacionalização dos laços comerciais, através da aquisição de informação diversa, oportunidades e conhecimentos.

R: Parece-me ser uma combinação das duas teorias. Os principais fatores que nos levaram a considerar a hipótese de uma unidade produtiva localizada na América Latina foram:

- a redução de custos (de transportes, alfandegários, mão de obra qualificada, de matérias primas, entre outros), podendo a nova unidade produtiva funcionar como uma “plataforma de distribuição” para o mercado sul americano e possivelmente africano;
- uma maior proximidade do mercado sul americano: conhecer melhor como funciona o mercado, quais são as expectativas e as necessidades do mercado, quais os influenciadores de opinião, etc.

3- Outra abordagem a **Visão Baseada em Recursos (VBR)** ¹⁰ descreve o processo de internacionalização como uma procura por posições de vantagem competitiva no mercado, derivada da exploração das imperfeições de mercado, pelo uso de vantagens específicas da empresa, como as vantagens associadas à produção (por ex., economias de escala ou experiência de produção) ou competências (por ex., patentes, desenvolvimentos tecnológicos, recursos humanos).

A actuação internacional da EFAPEL, baseia-se neste pressuposto?

R: A EFAPEL desenvolve e fabrica produtos para instalações elétricas de baixa tensão (Aparelhagens de Embeber, Estanque, Saliente e para Calhas; Som Ambiente e Calhas Técnicas).

Tendo em conta que os produtos existentes no mercado elétrico satisfazem necessidades e expectativas semelhantes e existe uma uniformização normativa em termos de segurança e de qualidade dos produtos, desde cedo percebemos que a nossa vantagem competitiva passaria por um serviço eficaz e eficiente.

A EFAPEL tem um serviço de entrega de excelência. Entregamos encomendas em Portugal e Espanha em 2 dias e despachamos 98% das encomendas para o Resto do Mundo no prazo solicitado pelo Cliente. Os nossos Clientes confiam de tal modo no serviço de entregas da EFAPEL que fazem da EFAPEL o seu armazém.

Complementando esta estratégia comercial, a disciplina e o rigor na gestão da organização, a redução de custos e desperdícios são valores enraizados na cultura EFAPEL.

Possibilita a cooperação e a criação de uma rede de relacionamentos, reduzindo riscos, custos e atenuando constrangimentos culturais e políticos.

¹⁰ A empresa é caracterizada por um conjunto de recursos produtivos e são estes fatores internos que são a causa do sucesso da mesma. Esta abordagem explica que as principais diferenças no desempenho das empresas, no mercado, acontecem por causa dos seus recursos, competências e individualidade de cada organização, capazes de torná-los inimitáveis, intransferíveis, insubstituíveis e raros.

Também não nos podemos esquecer que o sucesso de uma organização depende fortemente do profissionalismo, das competências e do empenho de toda a sua equipa.

A cultura da organização (de rigor e redução de custos) e a estratégia definida (produtos de Qualidade, Serviço de Excelência e a melhor relação Qualidade/preço) fizeram com que a EFAPEL dispute atualmente em pé de igualdade o mercado com as principais empresas multinacionais do setor.

4- Qual a importância atribuída às redes de conhecimentos (*networks*) que se geram, no decorrer das relações estabelecidas com o exterior (Hoskisson et al, 2000)?¹¹

R: A EFAPEL é reconhecida no mercado pela sua ética comercial (transparência e seriedade) e por nos relacionarmos com os nossos Clientes como parceiros de negócios.

Para a EFAPEL, esta relação de confiança tem sido positiva, uma vez que esta rede de conhecimentos tem ajudado a encontrar melhores soluções comerciais (conhecimento mais aprofundado dos mercados), bem como melhores soluções produtivas e de organização (matérias primas, máquinas, fornecedores, armazenamento, etc).

5- Sabendo que o modo de entrada exportação é o que exige menos controlo¹², podendo ser directo ou indirecto, e o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) é de maior controlo. Qual o factor mais importante que justifica a escolha de um ou outro modo (Anderson e Gatignon (1986)?

R: De um modo simplista, a partir do momento em que encontramos o parceiro certo num determinado mercado em que pretendemos “entrar”, podemos dar início à relação comercial e começar a faturar.

Já com a segunda situação (Investimento Direto Estrangeiro) é necessária uma análise mais profunda e ponderada de custos e dos riscos envolvidos.

¹¹ O conceito de *networks* surge quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de transferência da produção para o exterior e passa a ser entendida mais como uma exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (com clientes, fornecedores, instituições locais, etc.)

¹² De acordo com Anderson e Gatignon (1986), o controlo surge, assim, como o centro da literatura dos modos de entrada, porque é o indicador mais importante, tendo um papel proeminente em determinar tanto o risco, como o retorno do investimento no exterior. Consequentemente, permite influenciar sistemas, métodos e decisões no mercado externo e, ao mesmo tempo, possibilita às empresas melhorar a posição competitiva e maximizar os proveitos decorrentes das suas capacidades e recursos.

6- Que soluções poderiam ser apresentadas pelas entidades nacionais e internacionais, responsáveis pelo comércio internacional, para amenizar as dificuldades de entrada nestes países e que facilitaria a entrada por parte da EFAPEL?

R: Nada a referir.

7- Com o surgimento dos países emergentes, na arena internacional, surgiram também Teorias Institucionais que tentam explicar como é que as empresas dos países desenvolvidos combatem o “risco do desconhecido” (*Liability Of Foreignness*) e ganham confiança por parte dos consumidores nesses países (Yildiz e Fey, 2012).

Esta teoria sugere que, para ganhar legitimidade, nestes novos contextos, é necessário adoptar ou imitar práticas locais, de modo a obter credibilidade por parte dos consumidores. Outra possibilidade será também o relacionamento em redes (*networks*), através do estabelecimento de laços pessoais e profissionais com diferentes actores, nesses contextos. A EFAPEL, equaciona esta possibilidade de adaptação a estes contextos? Ou pretende manter os padrões actuais conquistados, sem ser necessário a adaptação local?

R: Em termos de produto, tal como referi anteriormente, é necessário respeitar os requisitos e as normas de qualidade instituídos em cada país, o que a EFAPEL faz e pretende continuar a fazer.

Todos os produtos são concebidos, fabricados e testados em estrita conformidade com todas as normas que lhe são aplicáveis, respondendo aos requisitos de cada país aos quais se destinem (ex: Certif - Portugal, NF-USE (França), VDE (Alemanha), KEMA KEUR (Holanda), GOST (Rússia), CEBEC (Bélgica), entre outros).

Em termos comerciais, é muito importante encontrar os parceiros certos de negócios (preferencialmente grossistas de material eléctrico), que tenham conhecimento do mercado, uma boa reputação, uma rede de distribuição abrangente e uma boa carteira de clientes “internos”, resumidamente, que tenha experiência e implantação no mercado.

Naturalmente que o sucesso num novo mercado leva o seu tempo e os parceiros comerciais assumem um papel importante, devido aos fatores enumerados anteriormente.

É necessário disponibilizar o produto na cadeia de distribuição e só depois se pode criar a necessidade junto dos público-alvo. É necessário algum tempo e trabalho de promoção para se poder colocar uma marca na mente dos consumidores / público-alvo.

8- Como comparam a actuação da V/ empresa com as concorrentes que se encontram nesses países?

R: Como já referi anteriormente, a estratégia da EFAPEL é muito prática: Produtos de Qualidade, um Serviço eficaz e eficiente e uma boa relação Qualidade/Preço. Para além disso, diferenciamos-nos no mercado pela nossa ética comercial e por nos relacionarmos com os nossos Clientes como parceiros de negócios.

Estes são os fatores de sucesso que têm proporcionado uma forte procura do produto EFAPEL, quer no mercado interno, quer no mercado externo.

O mercado elétrico é bastante ativo, com a entrada/saída de concorrentes nacionais e internacionais. Naturalmente estamos atentos à concorrência, mas temos a nossa rota definida e os nossos objetivos traçados. Atualmente encontramos-nos numa posição em que disputamos em pé de igualdade o mercado com as principais empresas multinacionais do setor.

9- No que à Exportação diz respeito, que outros agentes consideram importantes, neste processo de internacionalização?

R: Nada a referir.

10- A prática da internacionalização por parte desta empresa faz-se socorrendo-se desta via, ou seja, de intermediários ou agentes (Ellis, 2010)?

R: A política de internacionalização da EFAPEL passa pela angariação de parceiros de negócios, preferencialmente, grossistas de material elétrico.

11- Se sim, quais os riscos que decorrem deste relacionamento? (por ex., partilha de informação e conhecimentos podem ser uma ameaça às vantagens competitivas da empresa)

R: Não existem riscos que ameacem as vantagens competitivas da empresa.

12- Estes agentes são considerados fundamentais para o processo futuro de exportação ou apenas numa fase inicial?

R: É fundamental encontrar os parceiros certos de negócio, de modo a que possamos desenvolver uma relação comercial de sucesso a longo prazo e atingir os objetivos definidos.
(ver pontos enumerados na resposta 7).

13 -De acordo com Ellis (2010), o marketing Internacional é o catalisador do desenvolvimento económico.

Relativamente à estratégia de Marketing adoptada para estes países, quais as directrizes principais a traçar em relação ao Marketing – Mix?

1) Política do produto

a) É igual para todos os países? Ou varia de um país para outro?

R: A EFAPEL possui uma vasta gama de produtos que se adaptam às necessidades técnicas de cada mercado.

b) Há uma harmonização internacional das embalagens?

R: Sim. Temos uma embalagem de produto universal.

c) A marca é igual em todos os países?

R: Sim.

2) Preços – são uniformes ou têm em conta o grau de desenvolvimento destes países?

R: Temos uma política de Preço diferenciada consoante as características comerciais de cada mercado.

3) Publicidade – quais as principais formas de publicitar os V/ produtos? (para além da conhecida e tão afamada publicidade à Equipa de futebol e ciclismo)

R: Em Portugal, investimos no futebol e no ciclismo. Ambos são desportos de eleição e têm uma forte visibilidade, o que contribuiu, e continua a contribuir, para o reforço da notoriedade da marca EFAPEL junto do nossos públicos-alvo.

Recentemente, decidimos testar 3 *outdoors* nas 3 principais autoestradas (**A1** – Porto sentido Lisboa, zona de Condeixa / **A2** – Setúbal sentido Lisboa / **A3** – Braga sentido Porto) com o intuito de promover a associação da marca ao produto junto dos consumidores finais.

Pontualmente, também, fazemos publicidade em revistas do setor e geralmente estamos presentes nas feiras relevantes do setor em Portugal.

Temos uma equipa de promoção no terreno que efetua a promoção dos produtos e da marca junto dos influenciadores do mercado (Arquitetos, Projetistas e Instaladores).

Recebemos também nas nossas instalações, em Serpins, os nossos clientes e outras entidades (ex: escolas profissionais, associações técnicas, etc) que pretendam conhecer melhor como a EFAPEL concebe, produz e testa os produtos, visitando as 4 unidades produtivas e o nosso show-room.

No mercado externo, temos apostado em ações de divulgação e de formação em Clientes, na presença em feiras internacionais do setor e por um acompanhamento personalizado juntos dos Clientes, com resultados interessantes em termos de promoção da Marca e da angariação de novos parceiros de negócio.

2013-05-16