



Plano Estratégico de Internacionalização para PMEs

O Caso da DOFcork

Pedro Manuel Soares Vieira
120432007@fep.up.pt

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por:

Professora Doutora Maria Rosário Moreira

2014

"Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work."

Peter F. Drucker

Nota Biográfica

Pedro Manuel Soares Vieira nasceu em Miragaia a 25 de Maio de 1982. Sublinha-se como características pessoais a valorizar a dedicação ao trabalho, fiabilidade, proactividade e criatividade.

Inicia a sua atividade profissional no ano de 2000 como administrativo na Duarte Vieira & Filhos, Lda. Após seis anos abarca um novo desafio e passa a colaborar na Silverwave Marketing & Publicidade, Lda, sediada em Lisboa. No ano seguinte é convidado para o cargo de coordenador no Complexo Desportivo Colégio de Lamas. Em 2012 propõe-se a um estágio no Banco Carregosa (Gobulling.com) para consolidar conhecimentos no âmbito dos mercados financeiros. Desde então tem-se dedicado, a tempo inteiro, a esta nova área.

A nível académico, licenciou-se em Gestão de Empresas no Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG) em 2012, terminando o curso com uma média final de 17 valores; tendo-lhe sido atribuído bolsa de mérito pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior como melhor aluno no ano letivo 2009/2010. Em Setembro de 2012 ingressou no Mestrado em Economia e Gestão Internacional, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). No presente ano letivo abarca um novo desafio académico - matricula-se na licenciatura de Engenharia de Eletrónica e Computadores no Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP). Estas diferentes áreas de formação académica têm como propósito a convergência num projeto de âmbito pessoal/profissional.

Agradecimentos

Muito embora a maioria dos processos de investigação estejam destinados a um caminho, maioritariamente, solitário, acabam por traduzir o contributo de muitas pessoas e instituições. Não sendo esta investigação exceção, sublinho que sem elas não teria sido exequível.

À Professora Doutora Maria Rosário Moreira, minha orientadora, agradeço o apoio incondicional, paciência, partilha do saber e valiosas contribuições para o estudo em causa. Acima de tudo, obrigado pela sua compreensão e carinho ao longo desta jornada.

A todos os colaboradores da DOFcork, S.A., pela disponibilidade e simpatia. Em particular quero agradecer ao Engenheiro Miguel Santos Fernandes, à Dra. Rosa Maria Alves, ao Sr. Jorge Amorim e ao Sr. António Matos.

Quero de igual modo, agradecer incomensuravelmente à minha excelentíssima esposa – Isabel Godinho – pela sua paciência, carinho, compreensão, amizade e por ser a motriz da minha felicidade. É sem dúvida um orgulho e uma inspiração para mim.

À minha amiga Professora Doutora Sofia Raquel Dias, pela amizade, apoio e pelo seu contributo valioso. Obrigado.

Aos meus amigos Luís Carvalho e André Rocha que, todos os dias, me apoiaram e motivaram na prossecução deste projeto.

Às minhas amigas Virgínia Agostinho, Catarina Sousa e Salomé Moreira que partilharam, durante dois anos, alegrias e vários desafios.

Um enorme obrigado, aos meus pais e sogros, por me apoiarem ao longo de todo o meu percurso académico.

Por último, o meu profundo e sentido agradecimento a todos os docentes, colegas e conhecidos que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste estudo.

Resumo

A internacionalização surge como tema central do presente relatório e é dela que derivam os estudos e recaem as atenções de vários autores que, ao longo de décadas, foram tentando encontrar racionais teóricos que fundamentassem tal fenómeno.

Considerando a internacionalização, nos dias de hoje, um vetor estratégico fundamental para as Pequenas e Médias Empresas – doravante designado por PME – , torna-se imperativo que estas procurem explorar alternativas ao seu mercado de origem, de modo a poderem enfrentar situações adversas e variações na conjuntura económica. Salienta-se que, num processo desta natureza, é de máxima importância que seja previamente elaborado um plano estratégico considerando os vários tipos de riscos que a internacionalização pode acarretar.

É dentro desta dinâmica mundial que o presente estudo tem como objetivo o desenvolvimento de um plano estratégico de internacionalização para uma PME do norte de Portugal – a DOFcork.

Tratando-se de uma empresa que, desde a sua fundação – 1987 –, se tem dedicado à produção e comercialização de produtos de cortiça (cujas características únicas resultam em produtos de excelência com múltiplas aplicações) e tendo em consideração que Portugal é líder a nível mundial (onde cerca de 90% da cortiça produzida é exportada), o interesse num processo de internacionalização orientado para as PMEs afigura-se não somente um desafio como um trabalho de relevância.

A par do plano estratégico de internacionalização para a DOFcork, o presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um *framework* de apoio à internacionalização das PMEs, o qual, seguido passo a passo, permite estudar, analisar a organização e desenvolver um plano estratégico de internacionalização adaptado à realidade de qualquer empresa, e ainda um *framework* de apoio ao processo de seleção de qual/quais o(s) mercado(s) externo(s) mais adequado(s) à empresa.

Para se alcançar os objetivos deste trabalho, foi utilizada a metodologia qualitativa de estudo de caso, numa primeira fase, por forma a perceber as dinâmicas que estão subjacentes aos eventos reais em análise e estruturar o estudo e, numa segunda fase, a metodologia quantitativa *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para apoiar a decisão de

seleção de mercados. Conclui-se que um plano estratégico de internacionalização deve ser analisado em quatro fatores: Enquadramento organizacional, Análise dos recursos e das competências, Enquadramento estratégico e Plano de marketing internacional. Relativamente à seleção de mercados, esta deve ser organizada em quatro fases de acordo com o *framework* desenvolvido: 1) Identificação do grupo inicial de países/mercados com base na política e recursos da organização e teorias de internacionalização; 2) Seleção preliminar de países/mercados através da análise macroeconómica, da lista dos principais problemas em fazer negócio no país de destino e da utilização da metodologia AHP; 3) Rastreio aprofundado recorrendo à matriz CAGE (Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica) e da utilização da metodologia AHP; e 4) Seleção final através da análise da atratividade e potencialidade do(s) país(e)s/mercado(s) de destino e objetivos da empresa.

Através da aplicação destes *frameworks* à DOFCork, foi possível desenvolver-se um plano estratégico estruturado que culminou na recomendação de internacionalizar através da exportação direta de três produtos da empresa para o mercado francês; constituindo-se assim uma ferramenta para futuras tomadas de decisão. Tendo em consideração o detalhe e, em simultâneo, a generalidade da abordagem, ambos os *frameworks* constituem uma mais-valia para as empresas que queiram iniciar um processo de internacionalização. Estes podem ser utilizados pelas PME's como guião de apoio ao planeamento e preparação ao processo de internacionalização.

Finalmente, este trabalho veio contribuir para a comunidade científica e empresarial, dado o seu componente teórico e concomitante aplicação prática a uma empresa.

Palavras-chave: Pré-exportação; Plano Estratégico Internacional; PME's; Processo de Internacionalização.

Abstract

The internationalization emerges as the central theme of this report and from it derive the studies and attention of several authors who, for decades, have been trying to find rational theory to substantiate this phenomenon.

Considering that nowadays internationalization is a key strategic vector for Small and Medium Enterprises – SMEs –, it becomes imperative that they seek to explore alternatives to their origin market, so that they can face adversity and variations in the economic environment. It is essential to note that in a case of this nature, it is of utmost importance to previously develop a strategic plan considering the various types of risks that internationalization may bring about.

It is within this world dynamic that this study aims to develop a strategic plan for internationalization of SMEs in the north of Portugal - the DOFcork.

In the case of a company that, since its founding – 1987 –, has been dedicated to the production and commercialization of cork products (whose unique features result in excellent products with multiple applications) and bearing in mind that Portugal is the world leading producer (where about 90% of the produced cork is exported), interest in an oriented internationalization process for SMEs appears to be not only a challenge but also a work of relevance.

Alongside the strategic internationalization plan for DOFcork, this study aims to develop a support framework to SMEs internationalization, which, followed step by step, allows us to study, analyze the organization and develop a strategic plan for internationalization that is adapted to any company's reality, and even a support framework to the selection process of the most suitable external market(s) to the company.

In order to achieve the goals of this study, a qualitative case study methodology was used initially so as to understand the dynamics that underlie the actual events that are being analyzed and also to structure the study and, subsequently, the quantitative methodology *Analytic Hierarchy Process* (AHP) to support the market selection decision. We conclude that a strategic plan for internationalization should be analyzed considering four factors: Organizational framework, Analysis of resources and skills, Strategic Framework and Plan of international marketing. Regarding the selection of markets, it should be

organized into four stages, according to the developed framework: 1) Initial group of countries/markets identification based on policy and resources of the organization and internationalization theories; 2) Preliminary countries/regions selection through macroeconomic analysis and the main problems' list in doing business in the destination country and of the use of the AHP methodology; 3) Deep screening using the CAGE (Cultural, Administrative, Geographic and Economic) matrix and use of the AHP methodology; and 4) Final selection by analyzing the attractiveness and potential of the destination country(ies) and business objectives.

Through the application of these frameworks to DOFcork it was possible to develop a structured strategic plan that culminated in the recommendation to internationalize through direct export of three products to the French market; thus constituting a tool for future decision making. Considering the detail and, simultaneously, the generality of the approach, both frameworks are an asset for companies wishing to start a process of internationalization. These can be used by SMEs as a guide to support planning and preparation of the internationalization process.

Finally, this report has contributed to the scientific and business community, given its theoretical component and the concomitant practical application to an enterprise.

Keywords: Pre-export; International Strategic Plan; SMEs; Internationalization Process.

Índice

Nota Biográfica	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de Tabelas	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Introdução	1
1 Internacionalização de empresas: Enquadramento Teórico	6
1.1 A Organização e Processo de Internacionalização	7
1.1.1 Tipo de Organização	9
1.1.2 Processo de Internacionalização	15
1.2 Motivações para a Internacionalização	18
1.3 Internacionalização das PME e as barreiras existentes	19
1.4 Principais teorias da internacionalização	20
1.4.1 Abordagens Económicas.....	21
1.4.2 Abordagens Comportamentais/Processuais	25
1.5 Principais modos de entrada	29
1.5.1 Modos sem IDE (<i>non-equity-based</i>).....	29
1.5.2 Modos com IDE (<i>equity-based</i>).....	33
1.6 Seleção de mercados internacionais	35
1.7 Estudos semelhantes	43
2 Metodologia	45
3 Análise da Organização e Processo de Internacionalização.....	50
3.1 Organização	50

3.1.1	Enquadramento da Organização	50
3.1.2	Análise dos Recursos e Competências.....	55
3.1.3	Considerações Finais	67
3.2	Processo de Internacionalização	71
3.2.1	Enquadramento Estratégico	72
3.2.2	Plano de Marketing Internacional.....	82
4	Estágio.....	83
5	Conclusão.....	84
	Referências	86
	Anexos	101

Índice de Tabelas

Tabela 1. Tipos de Organização	10
Tabela 2. Rácios Económicos.....	12
Tabela 3. Rácios de Estrutura/Endividamento (Financeiros)	12
Tabela 4. Rácios de Liquidez (Equilíbrio Financeiro).....	14
Tabela 5. Síntese das teorias inseridas na abordagem económica	22
Tabela 6. Síntese das teorias inseridas na abordagem comportamental/processual	28
Tabela 7. Modos de entrada sem IDE (vantagens e desvantagens).....	32
Tabela 8. Modos de entrada com IDE (vantagens e desvantagens).....	34
Tabela 9. Fatores mais problemáticos para se fazer negócio.....	41
Tabela 10. Síntese de estudos semelhantes.....	44
Tabela 11. Síntese de temas semelhantes - metodologia	45
Tabela 12. Escala de comparação par a par	49
Tabela 13. Dados gerais da empresa.....	51
Tabela 14. Rácios de Atividade	57
Tabela 15. Rácios de Financiamento	58
Tabela 16. Rácios de Liquidez (equilíbrio financeiro)	59
Tabela 17. Distribuição dos Postos de Trabalho por Níveis de Qualificação.....	60
Tabela 18. Opções Estratégicas	69
Tabela 19. Produtos	73
Tabela 20. Seleção de Países Europeus	76
Tabela 21. Seleção de Países - 1ª Etapa.....	77
Tabela 22. Ponderação das variáveis da 2ª etapa (AHP)	78
Tabela 23. Seleção Preliminar - 2ª Etapa.....	78
Tabela 24. Ponderação das variáveis do modelo de CAGE (AHP).....	79

Tabela 25. Rastreio Aprofundado - 3ª Etapa	79
Tabela 26. Considerações sobre o mercado Francês	80

Índice de Figuras

Figura 1. Dimensões do Processo de Internacionalização	8
Figura 2. Modelo de Seleção de País(es)/Mercado(s)	37
Figura 3. Modelo de Seleção de País(es)/Mercado(s)	38
Figura 4. Seleção de País(es)/Mercado(s) para PMEs	40
Figura 5. Estrutura da Metodologia	47
Figura 6. Organograma da empresa	52
Figura 7. Volume de Negócio por Países	54
Figura 8. Volume de Negócios	56
Figura 9. Rácios de Financiamento.....	58
Figura 10. Rácios de Liquidez (equilíbrio financeiro).....	59
Figura 11. Ilustração do Modelo das 5 Forças de Porter	64
Figura 12. Análise ABC – Clientes	65
Figura 13. Análise ABC – Fornecedores	66
Figura 14. Análise SWOT da Empresa.....	68
Figura 15. Ciclo de Vida do Produto e BCG	73
Figura 16. Síntese do Processo de Seleção de Mercados	80

Introdução

A economia mundial, nas últimas décadas, tem-se caracterizado por um rápido crescimento nas trocas internacionais (Faeth, 2009; Pinho & Martins, 2010; Olejnik & Swoboda, 2012). Este fenómeno, conhecido por “globalização”, deve-se a uma combinação de vários fatores que passam pela redução das barreiras ao comércio internacional, pelos avanços tecnológicos na produção, na comunicação e na circulação da informação, nos transportes, nos sistemas financeiros, e ainda pela diminuição dos custos de “fazer negócio” (Levitt, 1983; Pinho & Martins, 2010). Esta realidade, no entanto, fez com que os mercados internos se direcionassem para um novo paradigma – integração dos mercados globais (Lang, 2006).

Precedentemente à integração dos mercados e das economias, o mercado mundial encontrava-se segmentado, havendo uma clara separação entre as grandes e as pequenas empresas. Enquanto as grandes empresas operavam no mercado internacional (detendo o controlo sobre este), as pequenas, maioritariamente, restringiam-se ao mercado nacional (Etemad, 2004). Com o fenómeno da globalização e com a veemência concorrencial a uma escala internacional, esta separação alterou-se drasticamente e, ao longo dos tempos, tornou-se praticamente inexequível que as PME prosperassem apenas no mercado nacional (Levitt, 1983; Etemad, 1999 citado em Etemad, 2004; Govil & Jain, 2013).

Como consequência desta realidade, as empresas naturalmente optaram por expandir as suas atividades para mercados internacionais, visando obter novas oportunidades de negócio e a sobrevivência à competitividade dos mercados interligados (Karagozoglu & Lindell, 1998; Etemad, 2004). Neste sentido, tornou-se determinante que estas delineassem opções estratégicas para se adaptarem à multiplicidade dos diferentes mercados, alavancando, assim, as suas vantagens organizacionais na arena internacional (Nini, 2012).

Grande parte da literatura existente no âmbito dos negócios internacionais confere especial ênfase às grandes empresas, maioritariamente às multinacionais, negligenciando, por seu turno, o papel de relevo das PME na economia mundial, como versado nos estudos de Coviello e McAuley (1999), Etemad (2004), Wright *et al.* (2007), Jansson e Sandberg (2008) e Amal e Filho (2010). Todavia, é de salientar que, desde o início do

milénio, as PME's têm vindo a despertar um interesse significativo de análise para as ciências económicas (Francioni *et al.*, 2013).

Adicionalmente, de acordo com Brouthers e Nakos (2005), as estratégias de sucesso¹ para a progressão internacional identificadas para as multinacionais, podem não resultar com as PME's. Nesse sentido, esta premissa pode ser falaciosa ao se assumir que utilizar as mesmas estratégias das grandes empresas resultará em êxito.

As empresas de pequena e média dimensão representam, aproximadamente, 90% do total de sociedades a nível mundial, abarcando mais de 50% da empregabilidade (International Finance Corporation, 2012). No caso específico de Portugal, as PME's representam sensivelmente 99,7% do total de sociedades do setor não financeiro, sendo que 10% destas são exportadoras e representam 40% do volume total de negócios realizado pelas PME's (INE, 2011).

Tal como realça Etemad (2004), se as PME's pretendem caminhar ao lado das (grandes) empresas com desempenho internacional conhecido, necessitam, de igual forma de se munirem de competências, estratégias dinâmicas, adequadas e distintas, para assim competirem com as empresas que operam no mercado, independentemente da sua dimensão.

Devido à crise económica instaurada em Portugal (Banco de Portugal, 2009), internacionalizar devia ser a palavra de ordem imposta para as empresas nacionais, tendo em conta que, de acordo com Hsu *et al.* (2013), existe uma grande probabilidade de as empresas ao procurarem novos mercados encontrem também oportunidades de crescimento e de criação de valor que, de outro modo, não teriam. Reforçando esta perspetiva, o Instituto Nacional de Estatística (2013b) relatou que as empresas com perfil exportador de bens apresentam um melhor desempenho comparativamente às empresas com perfil não exportador.

¹ Entenda-se que a palavra “sucesso” é uma medida subjetiva que pode ser avaliada de diferentes perspetivas, como por exemplo: variação positiva no volume de negócios de uma empresa; quota de mercado; avanços tecnológicos; aumento da produção; entre outras).

Assumindo que a internacionalização pode ancorar novas oportunidades para as organizações (Hsu *et al.*, 2013), este é um caminho que não deve ser trilhado em orientação ao desconhecido, uma vez que as empresas poderão enfrentar desafios que tanto podem conduzi-las a um novo patamar de excelência, como levá-las à ruína (Karagozoglu & Lindell, 1998).

Assim, tendo em consideração os riscos inerentes à entrada em mercados menos conhecidos, os recursos mais limitados (característica das PME's) (Bonaccorsi, 1992; Hsu *et al.*, 2013) e o número reduzido de estudos do tema em causa (Etemad, 2004), torna-se crucial, antes de tomar a decisão de entrar no mercado global, a elaboração de um plano estratégico de internacionalização que permita às empresas, a curto, médio e longo prazo, dotarem-se de um conhecimento fundamental para decidirem face ao processo de posicionamento transitório de local para global (Beleska-Spasova *et al.*, 2012).

O presente trabalho insere-se num estudo de caso de uma PME portuguesa no setor da cortiça – a Dinis de Oliveira e Filhos, S.A. (doravante designada por DOFcork) – que pretende reforçar a sua presença no mercado internacional recorrendo a estratégias sustentadas e exequíveis na sua aplicação. A empresa, atualmente, encontra-se em processo de modernização devido à sucessão natural de propriedade, à recente certificação europeia do principal produto da empresa e da aprovação de um projeto do QREN no âmbito da internacionalização.

Para seguir uma estratégia sustentada, a empresa DOFcork solicitou apoio (por via de um estágio) à Faculdade de Economia do Porto, podendo esta contribuir com a área de Economia e Gestão Internacional e facultar orientações estratégicas para a sua consolidação e expansão no mercado internacional.

Esta colaboração, de acordo com Hanel e St-Pierre (2006), contribui para a criação de pontes entre a Universidade e as empresas, gerando efeitos positivos em ambas as partes. Para além do contributo (prático) para a empresa, este estudo analisa um setor de atividade relevante – o setor da cortiça, onde a DOFcork se encontra – que contribui para a dinâmica da economia Portuguesa, considerando que em 2012 (dados provisórios) as exportações neste setor, foram cerca de 837 milhões de euros, representando um peso relativo de 1,8% nas exportações de bens (INE, 2013a).

Sendo Portugal líder mundial das exportações neste setor de atividade, apresentando uma quota de mercado em 2010 de 61,3% (APCOR, 2011), torna-se vital que as empresas deste setor se foquem no mercado global e invistam em colaboradores com conhecimentos e competências que lhes permitam lidar com a complexidade e diversidade do mercado internacional, que, de acordo com Hsu *et al.* (2013), são atributos centrais no processo de internacionalização.

Tendo presente, tal como exposto, a importância da internacionalização para as PMEs portuguesas e dada a preocupação sentida pela empresa DOFcork – sobre a estratégia mais adequada para a sua internacionalização e quais os mercados mais indicados – este trabalho tem como objetivo central o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Internacionalização que se revele, inevitavelmente, sustentado a curto, médio e longo prazo. Desta forma, a questão de investigação base deste estudo é *“Como consolidar e expandir a empresa em estudo no mercado internacional, tendo em consideração aspetos internos e externos, o setor onde atua e os recursos existentes?”* e *“Como (quais os passos a dar) deve ser delineada esta estratégia?”*

Por forma a responder à primeira pergunta de investigação, é realizada uma análise das estratégias internacionais que a literatura nos apresenta até à atualidade e dos estudos existentes para outras empresas/casos. Salienta-se que, entre os diversos estudos que se enquadram no plano de internacionalização, foram identificados alguns cujas características se assemelham ao objeto de estudo do presente trabalho como é o caso da empresa Arçelik na Turquia (Gulsoy *et al.*, 2012) e da Techno-Art Co. no Japão (Anand, 2013).

Através de uma análise interna à empresa, dos seus produtos e mercados atuais, da sua capacidade organizativa em se adaptar a novas realidades (oportunidades e/ou desafios) e das formas de entrada nos diferentes mercados, formula-se uma estratégia de consolidação para os mercados em que atualmente se encontra presente e de expansão para novos países. Pretende-se que no final do estudo a empresa tenha acesso a um conjunto de informações que lhe permita alicerçar e alavancar os seus negócios internacionais. Este trabalho visa ainda contribuir para a área de conhecimento da problemática da internacionalização (processo de internacionalização, seleção de

mercados, fatores e determinantes, entre outros), apresentando um *framework* de apoio à internacionalização das empresa e um framework de apoio à seleção de mercados.

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 faz a abordagem ao enquadramento teórico da internacionalização, onde é realizado uma revisão da literatura sobre os tipos de organização e o processo de internacionalização; a internacionalização, as motivações das PMEs e respetivas barreiras; principais teorias de internacionalização e suas limitações; principais modos de entrada de uma empresa num mercado externo e respetivas vantagens e desvantagens; seleção de país(es)/mercado(s) e, ainda, uma breve revisão de estudos similares ao caso vertente, que serve de suporte ao presente estudo de caso. Seguidamente, o capítulo 2 apresenta as considerações de ordem metodológica, onde é feito um enquadramento de estudos semelhantes conjuntamente com uma revisão da literatura que justifica a pertinência deste estudo. A análise da organização e processo de internacionalização é abarcada no capítulo 3 onde é analisado a situação atual da organização e, concomitantemente, desenvolvido o processo de internacionalização que a DOFcork deverá seguir. No capítulo 4 será feito uma descrição do estágio que decorreu na empresa e, por último, apresentar-se-á a conclusão do presente trabalho no capítulo 5.

1 Internacionalização de empresas: Enquadramento Teórico

No sentido de se compreender o fenómeno da internacionalização por parte das empresas, o presente capítulo está dividido em sete secções.

As várias dimensões do processo de internacionalização que devem estar presentes na elaboração de plano de internacionalização são apresentadas e sistematizadas na Secção 1.1. Estas dimensões visam estruturar o enquadramento teórico, como também possibilitar uma abordagem organizada à análise da empresa. De seguida, faz-se referência às motivações das PME's para a internacionalização (Secção 1.2).

Na terceira secção deste capítulo (Secção 1.3) são discutidos alguns aspetos relevantes sobre a internacionalização das PME's e respetivas barreiras existentes neste processo.

Respeitante à Secção 1.4, esta inclui uma breve revisão da literatura das principais teorias de internacionalização e respetivas limitações. Ao analisar estas teorias de uma perspetiva histórica, segundo Fillis (2001), é possível compreender melhor o processo de internacionalização das PME's. Uma vez que as teorias de internacionalização apresentam uma diversidade de perspetivas no que concerne ao processo de expansão internacional da empresa e realçam diferentes fatores que podem influenciar o modo de seleção e de entrada no mercado externo (Whitelock, 2002), justifica-se a apresentação de várias teorias de internacionalização – orientadas para as multinacionais e PME's – de modo a selecionar-se o percurso de internacionalização que melhor se adapte à empresa em estudo.

Posteriormente, na Secção 1.5, são apresentados os principais modos de entrada, uma vez que, segundo Lu (2002), a forma de entrada num mercado externo é considerada um ponto crítico na estratégia de internacionalização de uma empresa. A Secção 1.6 apresenta os fatores a ter em consideração na seleção de mercados internacionais, evidenciando-se a importância desta decisão para o sucesso das empresas.

O capítulo termina com a apresentação e discussão, na Secção 1.7, de alguns dos estudos similares à presente investigação.

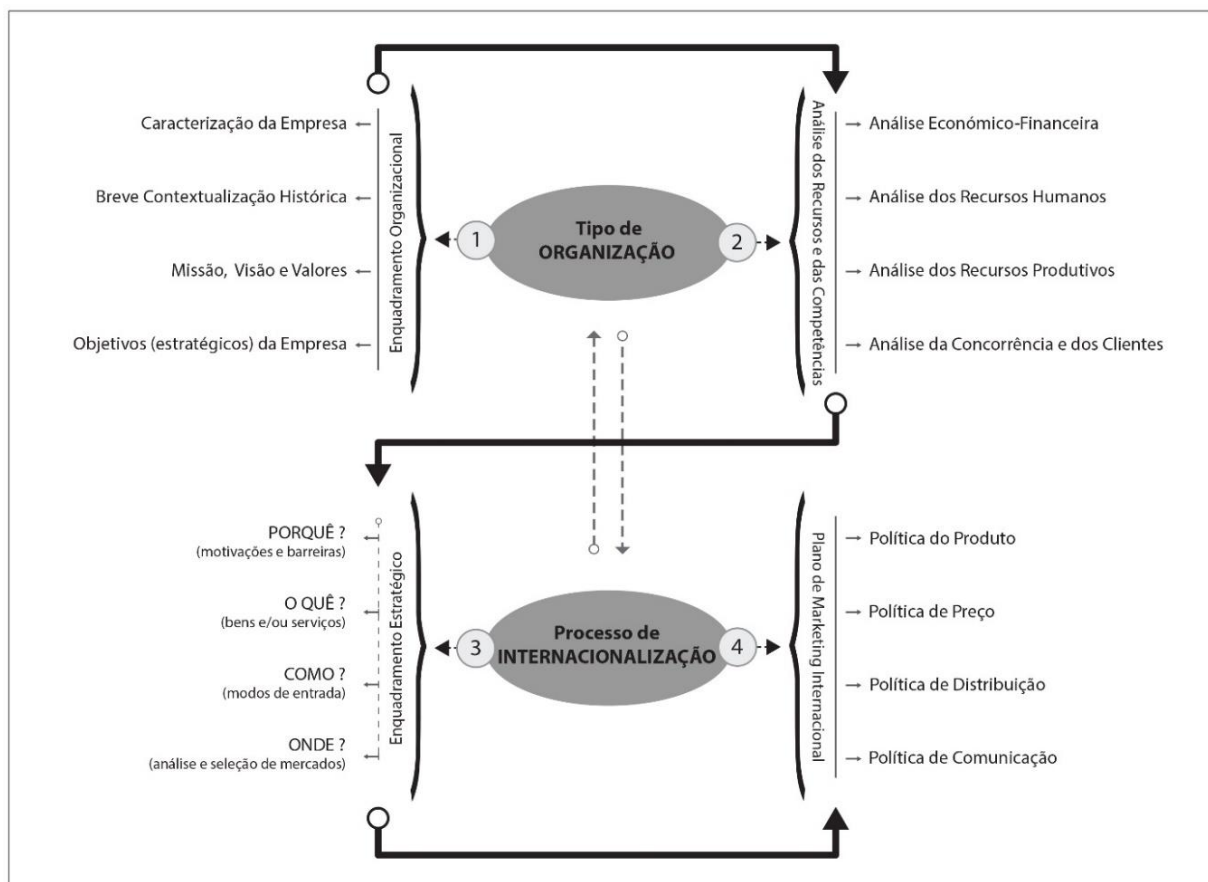
1.1 A Organização e Processo de Internacionalização

São várias as empresas que, aquando da economia interna em recessão (*e.g.* a diminuição da Procura e do Produto Interno Bruto, aumento da Taxa de Desemprego, entre outros), tendem a intensificar os seus esforços na procura de novos mercados e de novas oportunidades para fazer negócio Rao *et al.* (1990). Por outro lado, tem-se vindo a assistir a um rápido crescimento da competitividade internacional e, com a economia mundial em recessão, é importante que as empresas identifiquem as suas vantagens e desvantagens competitivas de forma a desenvolverem estratégias favoráveis ao seu processo de internacionalização (Beleska-Spasova *et al.*, 2012). A expansão internacional assume-se, de acordo Skrt e Antoncic (2004), como uma opção estratégica essencial para o desenvolvimento das PME's.

No entanto, “o sucesso global não é um mero acaso. As empresas que, consistentemente, entram em novos mercados/países tendem a ser estratégicas, meticolosas e lógicas na sua abordagem” (Fernandes, 2014). As empresas devem, assim, desenvolver um plano estratégico meticoloso para o seu processo de internacionalização, de modo a aumentarem a probabilidade de sucesso.

Há várias dimensões do processo de internacionalização que devem estar presentes na elaboração deste plano. Sintetizou-se na Figura 1 estas dimensões que visam estruturar o enquadramento teórico, como também possibilitar uma abordagem organizada à análise da empresa.

Figura 1. Dimensões do Processo de Internacionalização



Fonte: elaboração própria, com base em: Viana e Hortinha (1997); AICEP (2013 desenvolvido com base em Luostarinen e Welch (1990), Simões (1997) e Malhotra e Hinings (2010))

A apresentada divide-se em dois núcleos centrais – Tipo de Organização e Processo de Internacionalização. Cada núcleo encontra-se fragmentado em dois quadrantes.

O núcleo Tipo de Organização encontra-se repartido entre Enquadramento Organizacional (1) e a Análise dos Recursos e das Competências (2). No primeiro é possível analisar as características da empresa (de modo a compreender a sua dimensão), o seu percurso histórico até à presente data, a sua missão, visão e valores para com ambiente e quais os objetivos e ideologias estabelecidas a curto, médio e longo prazo para o seu processo de internacionalização. No segundo é igualmente exequível analisar os recursos da empresa e as suas competências para verificar se esta detém condições favoráveis ou desfavoráveis para o desenvolvimento do processo de internacionalização. De facto, de acordo com Üsdiken e Kieser (2004), tal análise revela-se fundamental na definição de um plano uma vez que defendem que é através da perspetiva histórica que se compreende a cultura da organização e a sua gestão.

Por outro lado, os recursos das organizações são, inegavelmente, aqueles que condicionam a capacidade de gerir as atividades internacionais. Segundo Van Hoorn (1979), os recursos limitados das PME's face às grandes empresas são fatores determinantes para a diferenciação das estratégias a optar. Por seu lado, Eisenhardt e Schoonhoven (1990) referem ainda que as restrições de recursos que as PME's apresentam, são as razões primárias pelas quais muitas destas organizações não conseguem sobreviver nos mercados internacionais.

No segundo núcleo – Processo de Internacionalização – tem-se o Enquadramento Estratégico (3) e o Plano de Marketing Internacional (4). No enquadramento estratégico é possível determinar quais as motivações que impulsionam a procura de novos mercados; saber que tipo de produto, serviço, *know-how*, entre outros, se vão internacionalizar; quais os mercados mais favoráveis e como entrar nesses mesmos. Por fim, no Plano de Marketing Internacional é analisada a estratégia de consolidação e expansão internacional e como transformá-la em ações concretas a executar ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação (4p's do marketing-mix).

1.1.1 Tipo de Organização

Em relação ao tipo de organização, a literatura identifica seis tipologias diferentes, que podem apresentar implicações distintas na forma de entrada nos mercados externos (AICEP, 2013). Como exemplo, pode-se referir uma organização que tem a possibilidade de realizar, exclusivamente, as suas vendas através de exportação por trabalhar numa perspetiva de produção de economia de escala (*e.g.* produção em massa); outras tipologias de empresa (*e.g.* serviços desagregados internacionalmente ou organizações baseadas em projetos) podem ser “forçadas” a ter uma presença local ou a licenciarem o seu modelo de negócio (*Ibidem*).

Apresenta-se a seguir, na Tabela 1, sumariamente cada um dos tipos de organização.

Tabela 1. Tipos de Organização

Produção em massa baseada na ciência e/ou em escala: atividades intensivas em capital e/ou conhecimento científico, relativamente pouco intensivas em trabalho, com reduzida atenção ao cliente individual (química de base, farmacêutica, siderurgia, automóvel, vidro, eletrônica de consumo, software standardizado, entre outros);
Produção cativa para cadeias internacionais: atividades intensivas em trabalho ou em capital, fabricando produtos que se destinam a integração ou venda por cadeias internacionais, de acordo com especificações definidas pelos clientes (vestuário, calçado, brinquedos, componentes eletrônicos, componentes para automóvel);
Produção assente na diferenciação: produção dirigida a segmentos específicos de clientes internacionais, frequentemente assente em marcas e/ou capacidade de adaptação dos produtos (vestuário de moda, calçado profissional, calçado de moda, instrumentação, maquinaria específica, porcelana, faiança, relojoaria, entre outros);
Produção baseada em recursos naturais: atividades assentes na extração mineira ou na transformação de produtos naturais, condicionadas pela localização, com níveis variáveis de comercialização internacional e frequentemente intensivas em capital (extração mineira, petróleo, gás natural, vinho, azeite, energias renováveis, entre outros);
Serviços desagregados internacionalmente: atividades de serviços prestados localmente, de acordo com regras internacionalmente definidas, mas eventualmente adaptados em função dos locais e/ou de segmentos de mercado (<i>fast food</i>, hotéis, restaurantes, <i>leasing</i>, reparações automóveis, aluguer de viaturas, retalho);
Organização baseada em projetos: atividade assente em projetos, respondendo a necessidades de clientes específicos, altamente intensiva em trabalho, frequentemente qualificado, onde o cliente atua, por vezes, como coprodutor do serviço (engenharia, serviços a empresas, consultoria em gestão, construção civil, arquitetura, <i>software</i> dedicado).

Fonte: AICEP (2013, desenvolvido com base em Malhotra e Hinings (2010); Dunning (2008); Pavitt (1990) e Porter (1986))

No Enquadramento Organizacional (referido anteriormente por 1º quadrante) analisam-se as características da empresa, a sua história, missão, visão e valores, seus objetivos e respetivas ideologias.

A Análise dos Recursos e das Competências (designado por 2º quadrante) inclui quatro domínios de estudo: análise económico-financeira, análise dos recursos humanos, análise dos recursos produtivos e análise da concorrência e clientes. Após a sua análise, serão

sintetizados numa matriz SWOT – ferramenta utilizada para analisar ambientes internos e externos das organizações (Hill & Westbrook, 1997). O termo é oriundo do inglês e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Análise Económico-financeira

A internacionalização pode envolver custos consideráveis que condicionam o modo de entrada nos mercados externos. É de salientar que o capital disponível por parte das PMEs é, sem dúvida, uma barreira significativa para o processo de internacionalização (Cooper *et al.*, 1989).

A análise dos rácios económico-financeiros é, assim, indispensável para a avaliação da capacidade da empresa para competir na arena internacional.

Os rácios, normalmente, são utilizados para fins preditivos e permitem averiguar se o progresso da empresa é positivo ou negativo e se tem capacidade para solver os créditos solicitados – designado por *risco associado* (Ponikvar *et al.*, 2009). Trata-se, ainda, de um tipo de análise que possibilita uma avaliação das rubricas do balanço que em conjunto com outro tipo de informação financeira, permite determinar várias relações pertinentes de diferentes áreas da empresa (Jagels & Coltman, 2004).

Neste sentido, apresentam-se os rácios económicos que comparam variáveis associadas ao desempenho económico da empresa em períodos homólogos (Silva, 2010).

Para efeito do presente estudo, apenas se terá em consideração a taxa da variação do volume de negócios e a rendibilidade do negócio medida pelo rácio de rendibilidade bruta das vendas (Tabela 2); os financeiros que incluem a autonomia financeira, endividamento global, solvabilidade e *debt to equity* (Tabela 3) e na Tabela 4 incluem-se a liquidez geral, reduzida, e imediata que servirão de apoio no desenvolvimento da estratégia de expansão e consolidação internacional deste estudo de caso.

Tabela 2. Rácios Económicos

	Breve descrição	Equação
Taxa de Variação do Volume de Negócios	Indicador que afere o aumento ou redução da atividade, isto é, permite comparar o volume de negócios com os valores dos anos anteriores e analisar se a empresa está em período de recessão, estagnação, crescimento ou forte expansão (Silva, 2010).	$\frac{Vol.Neg.n - Vol.Neg.n-1}{Vol.Neg.n-1}$
Rendibilidade bruta das vendas	Indicador que reflete não só a margem comercializada e a política de preços praticados, como também indica a capacidade da empresa em gerar valor acrescentado da sua atividade económica. A empresa terá provavelmente uma melhor condição económica se este resultado for elevado (Silva, 2010).	$\frac{Resultado\ Bruto\ (EBITDA)}{Volume\ Negócios} \times 100$

Os rácios de estrutura/endividamento traduzem, a médio e longo prazo, aspetos estritamente financeiros. Através da análise destes rácios será possível avaliar o grau de endividamento da empresa e em que medida os ativos são financiados por capitais próprios ou alheios (Silva, 2010).

Tabela 3. Rácios de Estrutura/Endividamento (Financeiros)

	Breve descrição	Equação
Autonomia Financeira	Indicador que permite avaliar a capacidade de financiamento da parcela dos ativos que a empresa tem, através do seu capital próprio, sem ter necessidade de recorrer a financiamentos externos (Silva, 2010). Varia entre 0 e 100% e deve ser analisado conjuntamente com o rácio de endividamento global. Um valor baixo indica uma elevada dependência da empresa em relação aos credores e, para além dos riscos associados, representa uma situação desvantajosa na negociação de novos financiamentos.	$\frac{Capital\ Próprio}{Ativo\ Total} \times 100$

Endividamento Global	Rácio que mede a participação dos capitais alheios no financiamento da empresa para gerir as suas atividades económicas (Silva, 2010). Varia entre os 0 e 100% e, no caso de se aproximar de 100%, considera-se que a empresa está fortemente endividada.	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}} \times 100$
Solvabilidade	Rácio que indica se o capital próprio excede ou não o seu passivo, isto é, se a sociedade tem capacidade para honrar os seus compromissos a médio e longo prazo. Exprime a posição de independência da empresa face aos credores (Silva, 2010). Varia entre os 0 e 100%, se for próximo de 100%, a empresa dispõe de capitais suficientes para solver os créditos obtidos. Contudo, se for abaixo dos 50% significa que existe uma grande dependência dos credores.	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Total}} \times 100$
Debt to Equity (Estrutura Financeira)	Indicador que mede o peso dos capitais alheios a que a empresa recorre face ao capital próprio, dando-lhe a possibilidade de avaliar o grau de financiamento da empresa (Silva, 2010). Se o valor se aproximar de 1, existe equilíbrio entre capitais próprios e alheios. Caso seja maior de que 1, significa que há um elevado endividamento e menor solidez financeira. Se se aproximar 0, a empresa financia-se sobretudo pelo capital próprio.	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Capital Próprio}}$

Os rácios de liquidez permitem avaliar qual é a capacidade da sociedade em solver as obrigações de pagamento a curto prazo (Jagels & Coltman, 2004). Se a empresa tiver estrutura para efetuar os pagamentos do seu ciclo de exploração (*e.g.* matérias-primas, salários, energia, entre outros) é solvente a curto-prazo (Silva, 2010). Como tal, existem três rácios para analisar este equilíbrio financeiro: liquidez geral, reduzida e imediata.

Tabela 4. Rácios de Liquidez (Equilíbrio Financeiro)

	Breve descrição	Equação
Liquidez Geral	Expressa a capacidade da empresa para pagar o passivo de curto prazo com o ativo de curto prazo (Silva, 2010). Se o valor for superior a 1, pode-se considerar que a sociedade possui uma situação financeira confortável a curto-prazo. Não obstante, deve-se ter em atenção ao ciclo de exploração e aos tempos médios de recebimento e pagamento.	$\frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$
Liquidez Reduzida	Indica se a empresa detém, ou não, capacidade para resolver os seus compromissos de curto prazo, atendendo às disponibilidades e aos créditos existentes sobre terceiros (nem todos os ativos correntes de curto prazo são facilmente transformados em disponibilidades) (Silva, 2010). Neste sentido, se o resultado for 1, significa que a empresa cumpre com as suas obrigações.	$\frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários}}{\text{Passivo Corrente}}$
Liquidez Imediata	Este indicador expressa, tal como os indicadores acima referidos, a capacidade que a entidade tem em solver os seus compromissos de curto prazo mas apenas com as disponibilidades existentes (depósitos bancários, caixa e títulos negociáveis) (Silva, 2010). Se o resultado tender para o valor zero, as empresas tendem a ter uma tesouraria nula. Quanto maior for o seu valor, maior será a liquidez da organização.	$\frac{\text{Meios Financeiros Líquidos}}{\text{Passivo Corrente}}$

Análise dos Recursos Humanos

No que concerne à internacionalização das PME's a análise dos recursos humanos é um dos aspetos críticos. De facto, existem vários estudos que evidenciam empiricamente o efeito positivo que a competência e qualificação dos recursos humanos predizem no sucesso da expansão internacional (Reuber & Fischer, 1997; Ruzzier *et al.*, 2007; Javalgi & Todd, 2011).

A análise às qualificações dos colaboradores que lidam diretamente com os assuntos referentes à internacionalização (*e.g.* análise da formação e/ou experiência na área da internacionalização, idiomas) pode ser realizada por entrevista e/ou através da análise documental.

Análise dos Recursos Produtivos

A capacidade produtiva deve assegurar, por um lado, a produção suficiente para a procura internacional de forma eficiente e eficaz (reduzindo o custo unitário) e, por outro, a flexibilidade de adaptar o produto às exigências e normas dos mercados estrangeiros (Viana & Hortinha, 1997).

A análise aos recursos produtivos, efetuada através da observação direta, entrevista e análise documental, permite avaliar a estrutura produtiva da empresa em estudo.

Análise da Concorrência e dos Clientes

Parece consensual que todas as empresas apresentem concorrentes e, como tal, importa saber concretamente quem são os diretos/indiretos e que tipo de produtos e/ou serviços comercializam, de modo que, com esta informação adicional, se desenvolva uma estratégia mais eficaz. Salvaguarda-se ainda que é igualmente relevante conhecer o grau de dependência para com os clientes e fornecedores e produtos substitutos existentes no mercado. De acordo com a revisão da literatura efetuada, o modelo das 5 forças de Porter (2008) é um dos *frameworks* possíveis de se utilizar para fazer esta análise.

1.1.2 Processo de Internacionalização

O segundo núcleo do diagrama da Figura 1 é o Processo de Internacionalização que engloba o Enquadramento Estratégico e o Plano de Marketing Internacional.

As teorias de internacionalização apresentam uma diversidade de perspetivas relativamente ao processo de internacionalização e, dada a sua importância, serão analisadas posteriormente com maior detalhe (Secção 1.4).

Verificando-se a intenção em expandir para novas áreas geográficas, é necessário ter-se em consideração diversos fatores que podem ser determinantes para o sucesso da internacionalização. Ao deter-se conhecimento sobre quais as motivações que impulsionam a procura de novos mercados; que tipo de produto e/ou serviço, *know-how*,

entre outros; quais os mercados mais favoráveis e como entrar nesses mesmos, são fatores que podem fazer a diferença (AICEP, 2013).

Assim, o Enquadramento Estratégico é analisado respondendo a quatro grandes dimensões:

Porquê internacionalizar?

A razão que está na origem da decisão de expansão para novos mercados (motivação para a internacionalização) é determinante para o nível de compromisso que as empresas assumem. É de igual modo importante compreender a internacionalização das PME e as barreiras existentes. Esta dimensão, dada a sua pertinência e extensão, será abordada de forma mais ampla na Secção 1.2 e 1.3.

O que internacionalizar?

Quando uma empresa pensa em internacionalizar, existem essencialmente dois aspetos a considerar: o objeto da internacionalização (“... a empresa pode focar-se mais em produtos ou serviços, ou mesmo na comercialização de *know-how* ou patentes.”) e as atividades de cadeia de valor (“a resposta depende nomeadamente do tipo de organização e das motivações internacionais”) (AICEP, 2013, p. 38).

Esta análise sobre *o que* internacionalizar pode ser feita através de uma análise aos produtos que a empresa comercializa, bem como a apresentação do respetivo ciclo de vida dos produtos e a BCG (*Boston Consulting Group*) de modo a compreender as vantagens e desvantagens competitivas que apresentam. A entrevista e a análise documental são as fontes de informação necessária para empreender a análise.

Como internacionalizar?

Após definidos os mercados a abordar, é relevante decidir a forma como se vai entrar nos mesmos. Neste sentido, na Secção 1.4 são apresentadas as principais Teorias de Internacionalização e na Secção 1.5 são expostos os vários modos de entrada e as respetivas vantagens e desvantagens.

Para **Onde** internacionalizar?

A seleção dos mercados externos depende de fatores endógenos e exógenos à empresa. Referente aos primeiros, estes abrangem as motivações inerentes ao processo de expansão internacional e à tipologia de atividade. Quanto aos fatores exógenos, estes vão desde a perceção da distância psicológica à geográfica, a qual está intrinsecamente associada à

localização geográfica, ao idioma, à história ou à integração económica regional (AICEP, 2013). Uma vez que se pretende desenvolver um plano de internacionalização, esta dimensão será analisada de uma forma mais detalhada na Secção 1.6.

Em termos do **Plano de Marketing Internacional** (4º quadrante) subsiste um debate na literatura que questiona se as empresas devem desenvolver uma estratégia padronizada (igual para todos os países) ou adaptada individualmente para cada mercado externo (Levitt, 1983; Wills *et al.*, 1991; Szymanski *et al.*, 1993). Segundo Viana e Hortinha (1997, pp. 407, 413), “um aspeto fundamental na aproximação aos mercados internacionais reside na possível necessidade dos produtos, que a empresa vende no mercado doméstico, (...) serem iguais em todos os mercados ou adaptado às especificidades de cada um deles”.

Similarmente, é relevante que a empresa tenha em consideração que, no caso de deter simultaneamente negócios em vários países, a estratégia de marketing internacional pode diferir de mercado para mercado devido às diferenças culturais, devendo assim, ser ajustada às especificidades de cada um (Viana & Hortinha, 1997).

Neste sentido e tendo em consideração o binómio entre padronização ou adaptação e as possíveis diferenças culturais, o quarto quadrante pretende ser um suporte ao desenvolvimento da estratégia de internacionalização em ações concretas a executar ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação (conhecido na literatura por 4p's do marketing-mix).

Produto (*product*): abrange conceitos quer dos produtos a produzir e/ou vender quer dos serviços a prestar, incluindo os benefícios para o cliente, a marca, a funcionalidade, as características, entre outros.

Distribuição (*placement*): explica a política de distribuição dos produtos, designadamente o tipo de canais a utilizar e o número e tipo de intermediários (agentes, grossistas, armazenistas, retalhistas e venda direta).

Comunicação (*promotion*): trata-se de uma das variáveis mais relevantes do marketing mix, a qual visa aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas (*e.g.* abrange as estratégias de publicidade, promoções, relações públicas, entre outras).

Preço (*price*): este tipo de política apoia o posicionamento dos produtos e permite à empresa definir as suas margens de lucro.

É importante ressaltar que este quadrante é apresentado apenas por ser considerado imprescindível aquando da elaboração de um Plano Estratégico Internacional. Não obstante, o mesmo não será desenvolvido no presente estudo visto que não se assume como objetivo central deste estudo.

1.2 Motivações para a Internacionalização

Quando se aborda a questão da internacionalização deve-se ter em consideração dois fatores, internos e externos, intrinsecamente relacionados com aspetos motivacionais das empresas para se deslocarem para novos mercados (AICEP, 2013). Apesar das motivações primárias serem de ordem interna, visto que o processo de expansão internacional envolve a avaliação e a tomada de decisão por parte da gestão, o ambiente externo pode ser determinante para o processo de expansão internacional (Rao *et al.*, 1990; Perks & Hughes, 2008; AICEP, 2013). A título de exemplo, aquando de uma recessão no mercado interno, as empresas podem, por questões de sobrevivência ou incentivo, explorar novos mercados externos.

São várias as razões que impulsionam as PME's a procurarem novos mercados além-fronteiras. Estas motivações vão desde a possibilidade de explorar o *know-how* valioso, raro e difícil de imitar em mercados estrangeiros; aliviar a pressão competitiva no país doméstico; explorar um nicho de mercado específico; aproveitar as potencialidades de crescimento num mercado de grande dimensão; amortizar, de uma forma mais célere, o elevado investimento em I&D (Investigação e Desenvolvimento); adquirir novos produtos ou alargar a sua área de conhecimento do mercado externo; acompanhar clientes que se deslocam para novos países; até à redução da estrutura de custos (McDougall & Oviatt, 1994; Bell, 1995; Autio *et al.*, 2000; Schulz *et al.*, 2009).

Viana e Hortinha (1997), por sua vez, apresentam seis razões genéricas, a saber: aumentar o volume de negócios; efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos; partilha de riscos; colaboração; domínio dos mercados e vantagens absolutas.

É, no entanto, de salientar que aquando da decisão para expandir para mercados externos importa contrabalançar os diversos riscos inerentes a este processo, tais como: a escassez

de recursos financeiros e de capacidades de gestão; a identificação das oportunidades nos mercados estrangeiros; o reduzido conhecimento e quota de mercado e outros recursos comparados com as grandes empresas (Knight, 2000; Wilkinson & Brouthers, 2000; Julien & Ramangalahy, 2003) .

Em suma, a tomada de decisão para expandir para mercados internacionais decorre, em muitos casos, numa combinação de vários fatores e não apenas de um (AICEP, 2013).

1.3 Internacionalização das PME's e as barreiras existentes

Com o crescimento rápido da economia global, o desafio em explorar os mercados internacionais não pode ser ignorado pelas PME's (Rowden, 2001; Anand, 2013). Enquanto estas, num passado próximo, colocavam a hipótese se deveriam ou não exportar o seu produto, atualmente a questão centra-se na viabilidade/sobrevivência das mesmas caso não venham a exportar (Rowden, 2001). Urge reconhecer e compreender as várias limitações que as PME's enfrentam no processo de desenvolvimento internacional. Entre os riscos associados a este processo inserem-se as questões de “*liability of foreignness*” (por não se ser nativo nos mercados externos, quanto maior a distância psicológica, maior será este risco (Johanson & Vahlne, 2009)), *country-of-origin effects* (a imagem que o País doméstico transmite para o mercado internacional (Elliott & Cameron, 1994)) e o confronto com as diferentes barreiras inerentes a um processo de internacionalização. Como barreiras a literatura refere o conhecimento insuficiente sobre os mercados externos (Julien & Ramangalahy, 2003); a inexperiência e a falta de competência de gestão internacional (insuficiente *know-how* e *expertise* por parte dos gestores – aspetos que se afiguram indispensáveis para superar os desafios inerentes à internacionalização (Coviello & Martin, 1999; Rowden, 2001; Pinho & Martins, 2010)); a falta de recursos financeiros para suportar os custos intrínsecos a uma expansão internacional de sucesso (Buckley, 1989; Pinho & Martins, 2010) e, por último mas não menos importante, a falta de consciência estratégica, de competências linguísticas e de conhecimento intercultural (Gibb & Scott, 1985; Zundorf et al., 1993 e Muller & Kornmeier, 2000 citados em Schulz et al., 2009).

Contrariamente às multinacionais, as PME's tendem a enfrentar complexidades de operacionalização internacional e de poder de mercado (Knight, 2000). Caracterizam-se, também, por terem uma elevada aversão ao risco, ou seja, tendem a “reagir ao ambiente,

em vez de o prever ou controlar,” o que as torna “hesitantes para procurar ativamente clientes ou fornecedores estrangeiros” (Baird *et al.*, 1994, p. 49).

Segundo Murray (1993), as empresas de sucesso internacional apresentam características que lhes são comuns, como por exemplo, a existência de produtos únicos e difíceis de imitar internacionalmente; a segurança a vários níveis – financeiro, operações e gestão (de modo a assegurar o risco inerente à internacionalização); a relação forte com os credores; a capacidade para contratar pessoal qualificado e expandir as instalações caso seja necessário; a compreensão dos mercados globais e vontade em dedicar o tempo e os recursos necessários para o processo e compromisso por parte da gerência – facultar recursos, orientação e ceder colaboradores experientes para os negócios internacionais (Rowden, 2001; Anastasia, 2005). É nesta perspetiva que se torna fundamental que, aquando da decisão de entrada num mercado estrangeiro, as empresas tenham conhecimento acerca do mercado de destino, dos consumidores, das políticas e leis locais, das práticas dos concorrentes locais (*Ibidem*, 1993) e, possam assim, compreender e adaptar-se às diferentes culturas presentes no mercado global (Rowden, 2001).

1.4 Principais teorias da internacionalização

Nos últimos anos, têm surgido diversos estudos sobre o fenómeno da internacionalização que, na tentativa de explicar este paradigma, deram origem a várias teorias conceptualizadas nos negócios internacionais (McDougall *et al.*, 1994; Fahy, 2002; Francioni *et al.*, 2013). No entanto, é de salientar que devido ao acelerado ritmo económico a nível internacional, a maioria das teorias tradicionais são atualmente, inadequadas para justificar o comportamento das empresas na sua projeção para o mercado global (Axinn & Matthyssens, 2002).

Os estudos que abordam os negócios internacionais foram, na sua maioria, focalizados para as grandes empresas, não existindo um corpo teórico alargado e sustentado sobre os processos de internacionalização das PME's (Coviello & Munro, 1997; Jansson & Sandberg, 2008). Importa compreender que esta tendência, por parte dos investigadores, sucedeu-se pelo facto das grandes empresas (particularmente as Multinacionais) terem um papel preponderante no mercado internacional em comparação com as PME's – que maioritariamente, se restringem ao mercado nacional (Etemad, 2004).

Segundo Fillis (2001) é essencial estudar, numa perspetiva histórica, as principais teorias internacionais de modo a compreender o comportamento de internacionalização das PME's. As teorias eram, primitivamente, focalizadas nas grandes empresas (*e.g.* multinacionais) e somente *a posteriori* é que se deu uma maior atenção às PME's (Coviello & Munro, 1995).

Neste contexto, torna-se essencial estudar as premissas das várias teorias internacionais (algumas das quais se inserem em perspetivas mais clássicas e outras em abordagens mais contemporâneas) e suas limitações, de modo a conceber-se um enquadramento teórico aproximado à contextualização do assunto em estudo.

Segundo Gabrielsson e Kirpalani (2004), as teorias de internacionalização têm-se desenvolvido em torno de duas grandes perspetivas distintas: a Abordagem Económica e a Abordagem Comportamental/Processual. A primeira baseia-se na racionalização dos custos de transação e a última apoia-se no processo da expansão internacional.

E é neste contexto, considerando o estudo em causa, que seguidamente se apresentam exemplos das principais teorias de internacionalização.

1.4.1 Abordagens Económicas

As teorias de internacionalização que se incluem numa perspetiva económica baseiam-se na racionalização dos custos de transação. Nesta abordagem incluíram-se as seguintes teorias: imperfeições de mercado, ciclo de vida do produto e a reação oligopolista; e de acordo, com Gabrielsson e Kirpalani (2004) e Lejpras (2009), acrescentaram-se as teorias de internalização e do paradigma eclético.

A Tabela 5 sintetiza estas teorias, apresentando o seu enfoque teórico assim como as suas principais limitações.

Segundo Hymer (1976) e Kindleberger (1969 citado em Faeth, 2009), investir em mercados internacionais implicava custos e riscos elevados que as empresas locais não tinham de enfrentar. Assim sendo, se existia investimento direto estrangeiro (doravante designado por IDE) por parte de entidades era porque, de algum modo, estas procuravam oportunidades de mercado para explorarem o seu poder de mercado, ou seja, tinham vantagens competitivas que as empresas locais não possuíam (Morgan & Katsikeas, 1997).

Tabela 5. Síntese das teorias inseridas na abordagem económica

	Teorias	Ênfase Teórica	Limitações	Autores
Abordagens Económicas	Imperfeições de Mercados	Investem no exterior por deterem vantagens competitivas (únicas) sobre as empresas locais	Certas empresas abordam primeiro o mercado internacional e só depois o doméstico; Apenas considera IDE como forma única de entrada	Hymer (1976); Kindelberger (1969)
Abordagens Económicas	Ciclo de Vida do Produto	O IDE segue o progresso do ciclo de vida do produto	Determinística; considera apenas as exportações e o IDE; não explica que novos produtos sejam desenvolvidos em subsidiárias que operam internacionalmente	Vernon (1966)
	Reação Oligopolista	Reação ao IDE ocorre por parte de outros membros do oligopólio – “ <i>follow-the-leader</i> ”	Não explica o IDE do <i>first mover</i> e só teve em consideração o investimento defensivo	Knickerbocker (1969)
	Internalização	As empresas integram operações além-fronteiras devido à existência de mercados imperfeitos	Apenas tem em consideração as multinacionais e o IDE	Buckley & Casson (1976)
	Paradigma Eclético ou PLI	Integração de várias teorias; abarca 3 variáveis dinâmicas (Propriedade; Localização e Internalização)	Adota a escolha racional e não explica a configuração do processo de internacionalização	Dunning (1988)

Fonte: elaboração própria

Neste enquadramento, a **Teoria das Imperfeições de Mercado** introduziu o conceito de que o IDE só acontece em mercados imperfeitos, contrariando o que as teorias neoclássicas adotaram como hipótese – mercados perfeitos (McDougall *et al.*, 1994; Faeth, 2009).

Trata-se de uma teoria que, seguindo as suas premissas, apresenta algumas limitações. Não só não consegue justificar o porquê de certas empresas (com as mesmas vantagens monopolistas) abordarem primeiro o mercado internacional e só mais tarde o mercado doméstico, como também não explica o aparecimento de empresas que, desde a sua origem, investem no mercado internacional sem o conhecimento e a experiência que se adquire no mercado interno (vantagem monopolista) (McDougall *et al.*, 1994).

Similarmente, Vernon (1966), na tentativa de clarificar os padrões de expansão internacional por parte das multinacionais perspetivou um conceito microeconómico – **Teoria do Ciclo de Vida do Produto** – para explicar este fenómeno macroeconómico – o IDE.

Segundo Faeth (2009), este modelo baseou-se principalmente em métodos qualitativos e de tendência histórica, ou seja, a localização ótima da produção varia consoante a fase em que o produto se encontra no ciclo de vida – introdução, crescimento, maturidade e declínio. É por esta razão que a produção das empresas – relação da estrutura de custos entre exportação e IDE – se deslocaliza das economias desenvolvidas para as subdesenvolvidas (Vernon, 1966; Faeth, 2009).

Salienta-se que o próprio Vernon (1979) mencionou que esta teoria, apesar de ter perdido a capacidade de previsão sobre os padrões de IDE por parte das multinacionais, continua a ser válida para as PME's que ainda não tenham adquirido capacidade global.

Não obstante, esta teoria, por ser determinística, apresenta algumas limitações, a saber: não tem em consideração outros modos de entrada para além da exportação e IDE; não explica o porquê de novos produtos serem desenvolvidos em subsidiárias que operam a nível internacional (Vernon, 1979) e, por último, o facto de os produtos terem um ciclo de vida cada vez mais curto (aspeto que não favorece a visão do modelo) (McKiernan, 1992).

Foi a partir desta teoria que Knickerbocker (1973) baseou o seu **modelo da Reação Oligopolista** – interação de empresas (comportamento ação/reação) em mercados oligopolistas. Este autor procurou explicar a tendência das multinacionais a se agruparem em *clusters* industriais ou regionais, no decorrer do processo de internacionalização.

Neste sentido, o comportamento das empresas resultava de uma consequência de reação ao IDE que ocorre por parte de outros membros do oligopólio – “*follow-the-leader*” –, ou seja, as multinacionais, ao imitarem as ações proativas de internacionalização dos seus concorrentes oligopolistas (efeito de imitação da empresa líder), minimizavam a incerteza e o risco associado às vantagens competitivas (Knickerbocker, 1973; McDougall *et al.*, 1994).

No que concerne às fraquezas deste corpo teórico, destaca-se a incapacidade de explicar o IDE do *first mover* – ou seja, somente teve em consideração o investimento defensivo (reativo) (McDougall *et al.*, 1994).

Outra das teorias incluídas nas abordagens económicas é a **Teoria de Internalização** que, de acordo com Faeth (2009), é uma extensão do conceito de Coase (1937) – *teoria da análise dos custos de transação* - mas aplicado às grandes empresas (*e.g.* multinacionais).

Erramilli e Rao (1993), referem que a teoria da análise dos custos de transação tenta esclarecer as decisões de integração vertical que ocorrem nas empresas, ou seja, em vez desta realizar e controlar as atividades por si, contrata uma empresa, em regime de outsourcing, para efetuar essas operações.

Neste sentido, o princípio da teoria da internalização define que, devido à existência de mercados imperfeitos (ineficiências de mercado originam oportunidades), as empresas tendem a integrar tarefas além-fronteiras na sua estrutura vertical que podiam, em alternativa, ser realizadas por *outsourcing* (Buckley & Casson, 1976). É neste novo enquadramento que, se a internalização ocorrer no exterior das fronteiras nacionais, as multinacionais nascem.

Verifica-se ainda que a internacionalização das multinacionais implica também múltiplas desvantagens analogamente às empresas locais (*e.g.* conhecimentos limitados dos mercados, diferentes culturas e idiomas, diferenças legais, entre outras) mas, ao deterem um conjunto de competências diferenciadas conseguem superar estas desigualdades face à concorrência (Faeth, 2009).

Todavia, grande parte deste estudo teve apenas em consideração as multinacionais e o IDE, descorando outros temas como a colaboração interempresarial e o processo que antecedeu ao IDE (Morgan & Katsikeas, 1997).

Por último, Dunning (1995) refere que as teorias precedentes ao **Paradigma Eclético** foram significativamente importantes mas individualmente eram incompletas e inadequadas para justificar a escolha do IDE em detrimento das exportações ou licenças e saber onde alocar geograficamente esse IDE.

Do mesmo modo, Stoian e Filippaios (2008) referem que este paradigma foi, nas últimas décadas, o mais preponderante estudo empírico na explicação dos determinantes de IDE. Este autor agrega, num único modelo, várias teorias conhecidas, tais como, a teoria dos mercados imperfeitos (propriedade), teoria do ciclo de vida do produto (localização) e a teoria da internalização abarcando três variáveis dinâmicas que interagem entre si (Dunning, 2000).

Neste sentido, o autor defende que o IDE só existe se reunidas três condições – **PLI** (**Propriedade, Localização, Internalização**) (Dunning, 1988, 1995, 2000).

As **vantagens de Propriedade** compreendem vantagens específicas (*e.g.* ativos tangíveis, patentes e design, tecnologia, marca, capacidade gestão) das multinacionais face às restantes empresas.

Por sua vez, as **vantagens de Localização** encerram no proveito do uso das vantagens de propriedade noutro país que não o país de origem (*e.g.* mão-de-obra barata, matérias primas baratas, incentivos do governo ao IDE).

E, por último, as **vantagens de Internalização** completa o tripé do modelo. Estas referem que a empresa ganhará, em integrar operações na sua estrutura, se for mais eficiente a explorar a sua vantagem de Propriedade face às soluções apresentadas pelo mercado, por exemplo, redução de custos transação, controlo sobre operações, evitar tarifas ou outras barreiras (Dunning, 2000).

Através deste tripé (PLI), a internacionalização das multinacionais realiza-se de uma forma racional, tendo em consideração quando o IDE é preferível em detrimento de outras formas de internacionalização.

1.4.2 Abordagens Comportamentais/Processuais

Nesta secção, será feito uma breve análise das teorias de internacionalização e das redes que, segundo Gabrielsson e Kirpalani (2004) e Lejpras (2009), inserem-se nesta escola de pensamento. A teoria *International New Venture* será, de igual modo, abordada nesta secção para contrapor com as teorias de internacionalização.

A internacionalização para Welch e Luostarinen (1988, p. 36), define-se como sendo “...um processo incremental de envolvimento nas operações internacionais” seguido de um percurso de aprendizagem constante que se reflete na configuração das estratégias empresariais (McDougall *et al.*, 1994). Assim, de acordo Morgan e Katsikeas (1997), importa ter em conta duas linhas de pensamento para descrever as teorias de internacionalização – a **teoria Uppsala** (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2009) e os **modelos baseados na Inovação** (*e.g.* Cavusgil, 1980).

A teoria dos estádios evolutivos (teoria Uppsala) focaliza-se numa lógica progressiva e sequencial de expansão das atividades da empresa para os mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977; Morgan & Katsikeas, 1997). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) defendem que este processo evolutivo (mais tarde desenvolvido por Johanson e Vahlne

(1977, 1990)) passa por vários estádios de desenvolvimento, a saber, (1) ausência de exportações regulares; (2) exportações através de agentes; (3) subsidiária comercial; e a (4) subsidiária produtiva.

Salienta-se que partindo desta perspectiva, durante o processo sequencial evolutivo, as empresas tendem a expandir-se, inicialmente, para países psicologicamente próximos ao de origem e, consoante a aquisição de *know-how* e experiência nestes mercados, progridem para mercados mais distantes (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009).

De facto, tanto a teoria Uppsala como a teoria baseada na inovação, são duas teorias que estão relativamente próximas (Andersen, 1993). A teoria Uppsala, centra-se no conhecimento que a empresa detém sobre mercados externos, no aumento do compromisso e alocação de recursos ao longo do processo de internacionalização e na aquisição e integração (Moen & Servais, 2002). A teoria baseada na inovação considera a internacionalização de uma empresa, como uma sequência da aprendizagem ligada à sua inovação (Andersen, 1993). De igual modo, trata-se de uma teoria que assume uma progressão internacional por estádios evolutivos onde a internacionalização ocorre pela aprendizagem da administração (Bilkey & Tesar, 1977) e no caso de a aprendizagem ser lenta, é considerada uma consequência da aversão ao risco e à falta de conhecimento que esta tem (Moen & Servais, 2002).

Salienta-se, assim, que foram vários os autores a formularem o seu próprio modelo de internacionalização (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Wortzel & Wortzel, 1981; Czinkota, 1982; Lim *et al.*, 1991; Rao & Naidu, 1993). Cavusgil (1980), a título de exemplo, fez menção a diferentes estádios de desenvolvimento, a saber, (1) Mercado Doméstico – a empresa apenas vende no mercado interno; (2) Pré-exportações – a empresa procura informações para avaliar a exequibilidade das exportações; (3) Envolvimento Experimental nas Exportações – a empresa começa a exportar para países de proximidade psicológica; (4) Envolvimento Ativo nas Exportações – a empresa começa a exportar para mais países (exportações diretas) e aumentar o volume de negócios e por último, (5) Envolvimento Comprometido nas Exportações – onde a gestão gere recursos limitados entre o mercado interno e externo.

Contudo, estes modelos não estão dispensados de opiniões críticas por parte de alguns autores (Welch & Luostarinen, 1988; Ganitsky, 1989; Brush, 1992), pois embora sejam

teorias dinâmicas e pragmáticas são, de igual modo, demasiado determinísticas, ou seja, nem todas as empresas seguem de forma sequencial os estádios evolutivos e as *born-globals* contrariam esta teoria.

Existem empresas que, na sua progressão internacional, não seguem, sequencialmente, as fases mencionadas e realizam IDE a uma velocidade inesperada. Outras, porém, desde a sua origem ou após um ano de existência, abarcam uma visão global e expandem-se para mercados internacionais (Knight, 1997; Moen & Servais, 2002; Knight, 2010). A este fenómeno designa-se *Born Globals* (*Ibidem*).

De modo a caracterizar esta tipologia de empresas, McDougall e Oviatt (1994) introduziram o conceito de *International New Venture (INV)*, apontando como principais fatores para o aparecimento deste grupo de empresas, a globalização de mercados, a redução dos custos de transação, a crescente facilidade no acesso ao financiamento e a crescente mobilidade dos recursos humanos.

Whitelock (2002) refere que tanto a teoria Uppsala como o paradigma Eclético centralizaram-se na autonomia da empresa relativamente ao processo de desenvolvimento de expansão internacional. Não obstante, segundo Johanson e Mattsson (1988), estas teorias não abarcam características que tendem a ser significativas para o sistema industrial, como as da empresa e do mercado.

Nesta perspetiva, os últimos autores mencionados apresentam um modelo distinto, ao qual denominaram como **teoria das redes**. Esta é alicerçada no paradigma comportamental, ou seja, subsiste na interdependência entre as empresas (não operam isoladamente) e dentro dos mercados (Johanson & Mattsson, 1988). Tratam-se de inter-relações que se evoluem de forma dinâmica, complexa e com uma estrutura pouco definida (Malhotra *et al.*, 2003).

É no enquadramento das relações entre o fornecedor e o cliente (permuta de conhecimento e experiência) que o modelo apresentado se centraliza (Johanson & Vahlne, 2011). Assim, quanto melhor for o relacionamento com um cliente importante, maior será o conhecimento e experiência que a empresa terá nesse mercado internacional (Jansson & Sandberg, 2008), podendo, por sua vez, originar oportunidades que, sem estas conexões, seria inexequível (Johanson & Vahlne, 2011).

No entanto, existem algumas limitações associadas ao modelo. Malhotra *et al.* (2003, p. 9) referem que este modelo “...não é previsível...”, “...a base para a internacionalização

aparenta ser deveras *ad hoc* na natureza” e não explica a internacionalização das empresas que se encontram desconectadas das redes. Adicionalmente, Coviello e Munro (1997) mencionam que as relações interempresas tanto podem propiciar oportunidades como criar obstáculos à internacionalização e as relações negativas podem, deste modo, consumir muito tempo e criar custos elevados para as empresas (Mattsson, 2000).

Para uma percepção sintetizada das teorias anteriormente apresentadas, encontra-se de seguida uma tabela que as delineiam (Tabela 6).

Tabela 6. Síntese das teorias inseridas na abordagem comportamental/processual

	Teorias	Ênfase Teórica	Limitações	Autores
Abordagens Comportamentais/Processuais	Internacionalização <i>Uppsala</i> e Inovação	Processo de estádios evolutivos; inicialmente expandem-se para países psicologicamente próximos; quanto maior a distância psicológica maior a <i>liability of foreignness</i> .	Demasiado determinísticas; nem todas as empresas seguem de forma sequencial os estádios evolutivos e as <i>born-globals</i> contrariam esta teoria	Johanson & Wiedersheim-paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); e.g. Cavusgil (1980)
	<i>International New Venture (Born-globals)</i>	Trata-se de uma <i>startup</i> que, desde a sua origem ou após um ano de existência, abarca uma visão global e expande-se para mercados internacionais.	Este fenómeno não se destina apenas a um setor específico e, grande parte da literatura, focaliza-se apenas nas <i>startups</i> de alta tecnologia.	(McDougall & Oviatt, 1994; Knight, 1997; Moen & Servais, 2002; Rialp <i>et al.</i> , 2005; Knight, 2010)
	Redes	Interdependência empresarial; origem no estabelecimento de relações;	As relações interempresas criam oportunidades mas podem, de igual modo, propiciar obstáculos à internacionalização; não explica a internacionalização das empresas que estão desconetadas das redes.	Johanson e Mattsson (1988)

Fonte: elaboração própria

Tendo em consideração as várias teorias apresentadas, pode-se concluir que estas explicam, de forma abrangente, os diferentes processos de expansão que as empresas trilharam nos mercados internacionais, como é a intenção da empresa em estudo – DOFcork.

1.5 Principais modos de entrada

Como já foi referido, o modo de entrada pode ser um dos fatores a determinar um bom ou mau desempenho das operações nos mercados internacionais de acolhimento (Anderson & Gatignon, 1987). Aos modos de entrada associam-se diferentes níveis de compromisso de recursos, exposição de risco, controlo e retorno de investimento (Pan & Tse, 2000) e, a sua escolha, dependerá da especificidade da empresa (Kumar & Subramanian, 1997; Madhok, 1997), da indústria e do país (Anderson & Gatignon, 1987; Tse *et al.*, 1997).

Neste sentido, os modos de entrada podem ser classificados em duas categorias – com IDE (*equity-based*) e sem IDE (*non-equity-based*). No modo *equity-based*, a sua estrutura pode ser dividida em dois níveis: propriedade total (subsidiária a 100%) e em *joint-venture* (participação minoritária, maioritária e 50-50) (Anderson & Gatignon, 1987). Por sua vez, o modo *non-equity-based* pode ser dividido em exportação e formas contratuais – *e.g.* licenciamento, *franchising*, subcontratação, contratos chave-na-mão, contratos de gestão, alianças estratégicas, entre outras (Pan & Tse, 2000).

É de salientar que *equity-based* e *non-equity-based* são duas categorias com características diferentes. Ao contrário do modo *non-equity-based*, o qual não requer IDE e as relações com os parceiros podem ser fixadas e especificadas em contrato (Pan & Tse, 2000), o modo *equity-based* requer um maior compromisso de recursos no mercado de acolhimento (Anderson & Gatignon, 1987; Vanhonacker, 1996). Aquando da decisão por este modo de entrada, importa que se tenha em consideração vários fatores, como por exemplo, o risco de investimento/retorno, a escolha da localização, a adaptação ao ambiente, o controlo da operação, entre outros (Pan & Tse, 2000).

A seguir apresenta-se uma breve descrição de cada modo de entrada anteriormente mencionado, fazendo referência às respetivas vantagens e desvantagens.

1.5.1 Modos sem IDE (*non-equity-based*)

O mecanismo mais popular para as empresas desenvolverem os seus negócios no mercado externo, particularmente para as PME's, é a exportação (Salomon & Shaver, 2005; Morgan *et al.*, 2012). Trata-se de uma forma de internacionalização cuja exposição ao risco é menor e, simultaneamente, requer menor compromisso ao nível financeiro, temporal,

recursos humanos e de marketing (Alon & Jaffe, 2013). Esta forma de entrada nos mercados externos pode ser dividida em exportações diretas (venda direta a um agente, distribuidor e/ou cliente localizados fora do mercado interno) e indiretas (venda através de um intermediário localizado no país de origem) (Viana & Hortinha, 1997).

As exportações diretas exigem um maior envolvimento por parte das empresas, estimulam as economias de escala na produção do país de origem, permitem um maior controlo sobre a distribuição, o estabelecimento de preços, entre outros (Peng, 2009). Todavia, os custos associados a este modo são maiores quando comparados às exportações indiretas, que os divide com outras empresas (Viana & Hortinha, 1997). Afigura-se mais adequada quando as empresas não detêm conhecimento específico nem grande experiência nos mercados internacionais.

Relativamente aos modos contratuais, estes podem ser de vários tipos: licenciamento; *franchising*; subcontratação internacional; alianças estratégicas; entre outros. Segundo Alon e Jaffe (2013), o licenciamento internacional consiste numa situação contratual em que o licenciador cede ao licenciado direitos de propriedade intelectual de bens tangíveis e/ou intangíveis (*e.g.* patentes, *know-how*, marca, tecnologia, designs, etc.) com o propósito de auxiliar o licenciado na produção ou comercialização de um determinado produto no país em questão. Em troca, o licenciador recebe uma *royalty* ou outra forma de pagamento previamente estabelecida (Peng, 2009). Para a maioria das empresas, este modo de entrada (de entre os modos contratuais) afigura-se o mais atrativo na medida em que, similarmente às exportações, requer uma menor exposição ao risco. Viana e Hortinha (1997) e Alon e Jaffe (2013) acrescentam que se trata da forma mais vantajosa para entrar em mercados protecionistas à importação de bens e serviços ou IDE. Como grande parte dos custos alocados ao desenvolvimento de bens tangíveis e/ou intangíveis já ocorreram, as *royalties* traduzem-se tão-somente em lucro (Alon & Jaffe, 2013). Todavia, não se deve ignorar que este tipo de contratos pode acarretar o risco do licenciado vir a alcançar uma autonomia que o torna concorrente direto (Alon & Jaffe, 2013).

O *franchising*, por sua vez, consiste numa estratégia especializada que tem como base um sistema de licenciamento que permite ao franchisador deter maior controlo sobre o franchisado (Alon & Jaffe, 2013). Nesta conceção, cabe ao franchisado adquirir o direito de utilizar um conceito de negócio desenvolvido pelo franchisador (nome/marca já

estabelecida e geralmente com uma sólida imagem de mercado), numa determinada área geográfica e segundo determinadas regras estabelecidas, mediante pagamento de uma *royalty* ou outras compensações que possam, eventualmente, estar previstas (Viana & Hortinha, 1997; Alon & Jaffe, 2013). Ao franchisador caberá o fornecimento de formação e outros tipos de suporte ao franchisado (Alon & Jaffe, 2013). É comumente aceite que se trata de uma relação *win-win* na medida em que permite ao franchisador expandir o seu negócio para novos mercados com riscos reduzidos e ao franchisado receber uma marca previamente testada na sua fórmula de sucesso com o mercado, o saber-fazer, a obtenção do *know-how* completo de um negócio, bem como, beneficiar do marketing realizado pelo franchisador e da respetiva carteira de clientes (Alon & Jaffe, 2013).

Tendo em consideração uma definição mais ampla, a subcontratação internacional (*outsourcing*) é um processo através do qual uma organização internacional ou que pretenda sê-lo (contratante) estabelece um acordo com uma empresa do país de destino (subcontratada), na perspetiva de manter um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista a que a segunda entidade fique encarregue de fabricar produtos ou componentes que não são parte integrante do *core business* da empresa contratante (Teixeira & Diz, 2005). Este conceito afigura-se particularmente útil para uma empresa cujos recursos sejam escassos, devendo esta direcionar as energias em competências-chave, ou seja, canalizar os recursos naquilo que se diferencia da concorrência e entregar o restante a parceiros tidos como especialistas. Ao utilizar este método de entrada, as empresas podem beneficiar não só de baixos custos de produção, como também conseguem alavancar a sua entrada em novos mercados com um investimento reduzido (Alon & Jaffe, 2013).

Por último, a aliança estratégica “é um contrato formal de relacionamento entre duas ou mais empresas que partilham recursos para perseguirem um objetivo comum: desenvolvimento de uma atividade específica, criação de sinergias de grupo ou como opção estratégica de crescimento...” (Alon & Jaffe, 2013, p. 219). Esta cooperação sinérgica, em que as partes envolvidas partilham ativos estratégicos (*e.g.* tecnologia) pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências (Teixeira & Diz, 2005), vincula a criação/desenvolvimento de novos produtos ou processos (Alon & Jaffe, 2013). De acordo com Alon e Jaffe (2013) classificam a aliança estratégica em alianças

horizontais ou verticais. Horizontais quando se reporta à cooperação de empresas da mesma área e verticais quando são empresas de áreas distintas.

A Tabela 7 sintetiza as principais vantagens e desvantagens de cada um dos modos de entrada sem IDE.

Tabela 7. Modos de entrada sem IDE (vantagens e desvantagens)

Modos de Entrada		Vantagens	Desvantagens
Sem IDE (Non-equity-based)	Exportação	Diretas ▪ Economias de escala concentradas no país de origem ▪ Maior controlo sobre os canais de distribuição ▪ Risco Reduzido ▪ Fácil de entrar e sair do mercado ▪ Adquire conhecimento do mercado local ▪ Ultrapassa as restrições ao IDE	▪ Custos de transporte elevados ▪ Distância do Marketing ▪ Taxas aduaneiras e protecionismo ▪ Possíveis problemas de relacionamento com o distribuidor
		Indiretas ▪ Concentração dos recursos de produção ▪ Sem necessidade de lidar diretamente com os processos de exportação	▪ Menos controlo sobre a distribuição ▪ Impossibilidade de aprender a operar no mercado externo
	Modos Contratuais	Licenciamento ▪ Acesso rápido aos mercados ▪ Ultrapassa os regulamentos e as tarifas aduaneiras ▪ Adquire conhecimento do mercado local ▪ Baixo custo de desenvolvimento ▪ Baixo risco associado à expansão internacional	▪ Controlo reduzido sobre a tecnologia e o marketing ▪ Possibilidade de criação concorrencial ▪ Menor controlo sobre o mercado e lucros ▪ Possíveis problemas de relacionamento com o licenciado/ futuro concorrente ▪ Preocupações de propriedade intelectual
		Franchising ▪ Baixo risco financeiro ▪ Ultrapassa os regulamentos e os custos das tarifas aduaneiras ▪ Obtém um maior controlo ▪ Adquire conhecimento do mercado local	▪ Menor controlo sobre o mercado e lucros ▪ Possíveis problemas de relacionamento com o franchisado ▪ Controlo reduzido sobre as operações
		Subcontratação Internacional ▪ Baixo risco financeiro ▪ Redução dos custos de produção ▪ Flexibilidade de compromisso a curto prazo ▪ Ênfase no marketing e vendas	▪ Controlo reduzido sobre as operações ▪ Menor conhecimento do mercado local ▪ Danos potenciais à marca/finanças (se questões de direitos humanos surgirem)
		Contrato Chave-na-mão ▪ Retorno de lucro de países onde o IDE é restrito ▪ Sem riscos operacionais de longo prazo ▪ Ênfase na experiência da empresa	▪ Possibilidade de criação concorrencial eficiente ▪ Desinteresse de longo prazo ▪ Alguns riscos financeiros ▪ Potenciais problemas com parceiros, infraestruturas, trabalho e repatriação de lucros
		Contrato de Gestão ▪ Acesso privilegiado ao mercado ▪ Ênfase na experiência da empresa ▪ Baixo risco financeiro	▪ Acesso ao mercado e lucros limitados ▪ Problemas potenciais de direitos de autor e propriedade intelectual
		Alianças Estratégicas ▪ Fácil acesso a mercado exteriores ▪ Partilho de custos fixos ▪ Acesso ao <i>know-how</i> e aos ativos do parceiro	▪ Riscos associados (dar mais e receber menos) ▪ Potenciais riscos associados ao acesso dos concorrentes, a um custo reduzido, a novas tecnologias e mercados

Fonte: adaptado de Peng (2009, p. 171); Alon e Jaffe (2013, p. 221)

1.5.2 Modos com IDE (*equity-based*)

Se houver intenção em investir diretamente nos mercados externos, então é essencial ter em consideração dois modelos de investimento: *joint-venture* (que pode ser com participação minoritária, maioritária ou 50-50) e propriedade total (subsidiária a 100%) (Anderson & Gatignon, 1987).

Alguns autores como Teixeira e Diz (2005) e Viana e Hortinha (1997), definem uma *joint-venture* ou sociedade conjunta como uma forma de aliança/partilha de ativos entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o objetivo de desenvolverem uma atividade em comum. Esta forma de entrada é um método bastante atrativo, pois facilita a entrada nos mercados externos não só pela existência de partilha do risco de negócio, controlo da gestão, tecnologia, *know-how* e experiência que lhes permita desenvolver vantagens competitivas face aos concorrentes internacionais, como também auxilia a entrada em mercados, cujos consumidores se importam com a sua cultura e valores, sem qualquer tipo de experiência ou conhecimento dos mesmos (Alon & Jaffe, 2013). Viana e Hortinha (1997) afirmam que as *joint-ventures* podem resultar de quatro formas distintas: aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro; criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local; criação de uma sociedade conjunta num país terceiro e o desenvolvimento de sociedades mistas, criadas com um parceiro local. Mais recentemente, outros autores como Alon e Jaffe (2013) apresentam quatro razões para as *joint-ventures* existirem: a expansão do negócio existente; expansão dos produtos da empresa local para novos mercados; a introdução de produtos estrangeiros no mercado onde a empresa atua e, por último, a ramificação de novos negócios.

A propriedade total, por sua vez, é a forma de acesso que envolve uma participação mais intensa nos mercados internacionais pois, em princípio, a empresa é detida a 100% (Viana & Hortinha, 1997). Esta tipologia, segundo Peng (2009), pode ser explicada em duas perspetivas. A primeira passa por um IDE de raiz (*greenfield*), ou seja, passa pela constituição de uma empresa de raiz no país de acolhimento (constitui o nível mais elevado de integração vertical). A esta forma de acesso estão associadas várias vantagens, nomeadamente, evitar problemas associados com a partilha de gestão (como acontece com a *joint-venture*) e permitir um maior controlo sobre as operações externas. A propriedade

total envolve, no entanto, maiores riscos e um maior compromisso de recursos. Normalmente, este tipo de investimento só é aconselhado a empresas internacionais experientes e de grande dimensão, pois podem abarcar maiores riscos associados ao investimento de raiz e às operações realizadas nos mercados externos (Alon & Jaffe, 2013).

A segunda forma de IDE, segundo Peng (2009), passa pela aquisição de um negócio já existente no mercado, também conhecido como *brownfield*, que é provavelmente o modo mais importante no que concerne ao IDE numa perspetiva mundial. Acrescenta-se que este modo permite uma maior rapidez de entrada no mercado e não acrescenta capacidade produtiva à indústria (Peng, 2009).

Para uma perceção sintetizada das vantagens e desvantagens de cada um dos modos de entrada através de IDE apresenta-se de seguida a Tabela 8.

Tabela 8. Modos de entrada com IDE (vantagens e desvantagens)

Modos de Entrada		Vantagens	Desvantagens
Com IDE (Equity-based)	Joint-venture	▪ Acesso privilegiado ao mercado ▪ Maior controlo sobre as operações ▪ Partilha de custos, riscos e lucros ▪ Acesso ao <i>know-how</i> e aos ativos do parceiro ▪ Politicamente aceitável	▪ Divergência de objetivos e interesses entre parceiros ▪ Limitação de capital e de controlo operacional ▪ Investimento elevado de recursos ▪ Mais níveis de gestão ▪ Problemas potenciais de direitos de propriedade intelectual
	Propriedade Total		
	Investimento Raiz (Greenfield)	▪ Total controlo do investimento e das operações ▪ Proteção do <i>know-how</i> e ativos estratégicos ▪ Possibilidade de coordenar globalmente ▪ Ultrapassa os custos das tarifas aduaneiras ▪ Diversificação das operações	▪ Potenciais riscos e problemas políticos ▪ Custos de desenvolvimento elevados ▪ Aumento da capacidade concorrencial na indústria ▪ Entrada vagarosa (em comparação com a aquisição) ▪ Elevado investimento financeiro e de recursos ▪ Potenciais problemas com a repatriação de lucros ▪ Mais níveis de gestão
	Aquisição (Brownfield)	▪ Não aumenta a capacidade concorrencial da indústria ▪ Entrada rápida no mercado ▪ Total controlo do investimento e das operações ▪ Proteção do <i>know-how</i> e ativos estratégicos ▪ Possibilidade de coordenar globalmente ▪ Ultrapassa os custos das tarifas aduaneiras ▪ Diversificação das operações	▪ Problemas de integração pós-aquisição ▪ Potenciais riscos e problemas políticos ▪ Custos de desenvolvimento elevados ▪ Elevado investimento financeiro e de recursos ▪ Potenciais problemas com a repatriação de lucros ▪ Mais níveis de gestão

Fonte: adaptado de Peng (2009, p. 171); Alon e Jaffe (2013, p. 221)

Em síntese, será de realçar a importância que a escolha da forma de acesso assume, sendo uma decisão crítica no âmbito da internacionalização. Neste sentido, a análise dos vários modos de entrada irá permitir o enquadramento da opção de entrada que se afigurar mais exequível nos mercados-alvo aquando do desenvolvimento da estratégia de consolidação e de expansão de internacionalização para a empresa objeto de estudo de caso. Não obstante, importa ter-se igualmente em consideração não somente a especificidade da empresa (Kumar & Subramanian, 1997; Madhok, 1997), da indústria, do país (Anderson & Gatignon, 1987; Tse *et al.*, 1997), como também, os diferentes níveis de compromisso de recursos, exposição de risco, controlo e retorno de investimento (Pan & Tse, 2000) que a empresa pretende ter no seu processo de internacionalização.

1.6 Seleção de mercados internacionais

A seleção de mercados internacionais é considerada uma decisão estratégica por parte das organizações que afeta o desempenho do modo de entrada (Chetty & Hamilton, 1993). Malhotra *et al.* (2009), por sua vez, referem que as evidências da literatura indiciam que os mercados são, usualmente, selecionados sem uma análise metódica e organizada. De facto, uma das principais razões para esta causa reporta-se à falta de experiência e conhecimento dos gestores para pesquisar, recolher e analisar casuisticamente essa mesma informação (Papadopoulos & Denis, 1988).

Nesta linha de pensamento, o desenvolvimento do processo de internacionalização, assume-se como uma das decisões mais importantes, colocando-se uma tónica na escolha do mercado para onde se pretende expandir (Andersen & Strandkov, 1997; Ellis, 2000; Brewer, 2001; Papadopoulos *et al.*, 2002; Alon, 2004).

Apesar de existir um número considerável de países a nível mundial, nem todos se revestem com o mesmo potencial (Alon, 2004). De entre vários fatores, este é um dos que justifica a inviabilidade de se abarcar todos os mercados (*Ibidem*).

Sabendo-se que a entrada em novos mercados externos requer um maior número de recursos (He & Wei, 2011), cabe às PME orientarem, prudentemente, as suas energias e recursos escassos para mercados que evidenciem maior potencial (Alon, 2004). Salienta-se que determinados fatores podem afigurar-se decisivos na seleção do país, como é o

caso da distância geográfica e psicológica², na medida em que estes podem impedir ou dificultar a circulação de informação entre a empresa e o mercado, sobretudo quando se acentuam diferenças entre o país de origem e de destino – *e.g.* diferenças de idioma, educação, práticas de fazer negócio, cultura e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977).

Torna-se, por isso, pertinente estudar os modelos de seleção de mercados internacionais que são apresentados na literatura. Apesar da existência de diversos modelos (Kumar *et al.*, 1994; Andersen & Buvik, 2002; Musso & Francioni, 2012), optou-se por, no presente estudo, analisar dois modelos com maior pormenor: o modelo de Johansson (2009) – estruturado em quatro etapas: (1) Identificação do País; (2) Triagem Preliminar; (3) Rastreio Aprofundado e, por último, (4) Seleção Final – e o modelo de Brewer (2001) – estruturado em dois critérios primários de seleção que se apoiam por um conjunto de variáveis que permitem avaliar a atratividade e potencialidade do mercado.

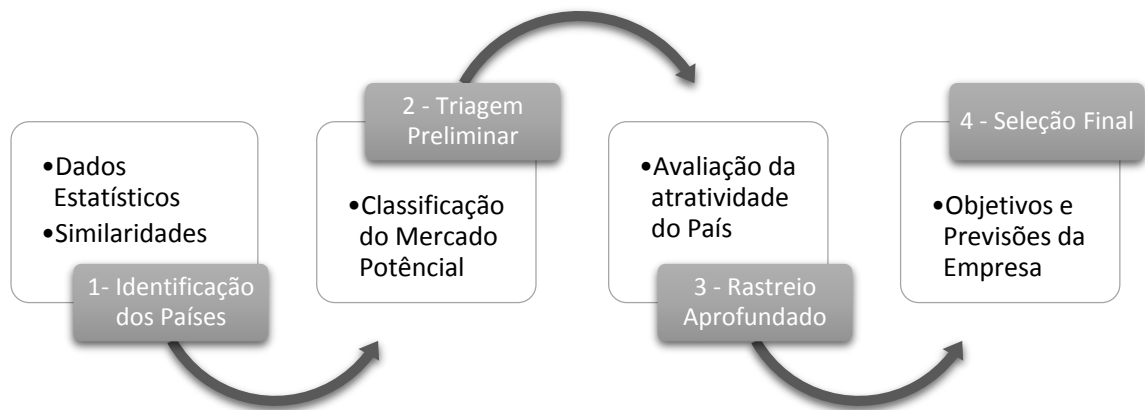
Relativamente ao primeiro modelo (*cf.* Figura 2), na primeira etapa – Identificação do País – são usados dados estatísticos relativos ao país para se identificar os candidatos. Estes dados normalmente definem o nível de desenvolvimento do país em causa (*e.g.* PIB *per capita*) e similaridades culturais. Após serem selecionados, inicia-se a Triagem Preliminar (segunda etapa) em que se analisam quais os países mais relevantes através do estudo de alguns indicadores macroeconómicos, como por exemplo, a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico. Na terceira etapa – Rastreio Aprofundado – faz-se uma avaliação da atratividade dos países, tendo em consideração fatores específicos da indústria, de produtos e segmentos de mercado. Esta fase envolve a análise da dimensão de mercado, a sua taxa de crescimento, as forças e/ou fraquezas da concorrência e as barreiras existentes.

Por último, na quarta etapa – Seleção Final –, surgem os objetivos da empresa, as previsões de lucros e os respetivos custos inerentes ao processo de internacionalização para identificar o mercado com a maior potencialidade de sucesso.

² “Por razões óbvias, a distância psicológica está correlacionada com a distância geográfica” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308). Mas existem exceções à regra. A título de exemplo, Angola, Brasil, entre outros têm uma proximidade de Portugal por razões históricas e, no entanto, a distância geográfica é significativa.

Importa, no entanto, ter em consideração que precedentemente à entrada no(s) mercado(s) selecionado(s), os gestores devem visitar, sempre que possível, o(s) mesmo(s) de modo a poderem vivenciar uma experiência *in loco* (Johansson, 2009).

Figura 2. Modelo de Seleção de País(es)/Mercado(s)



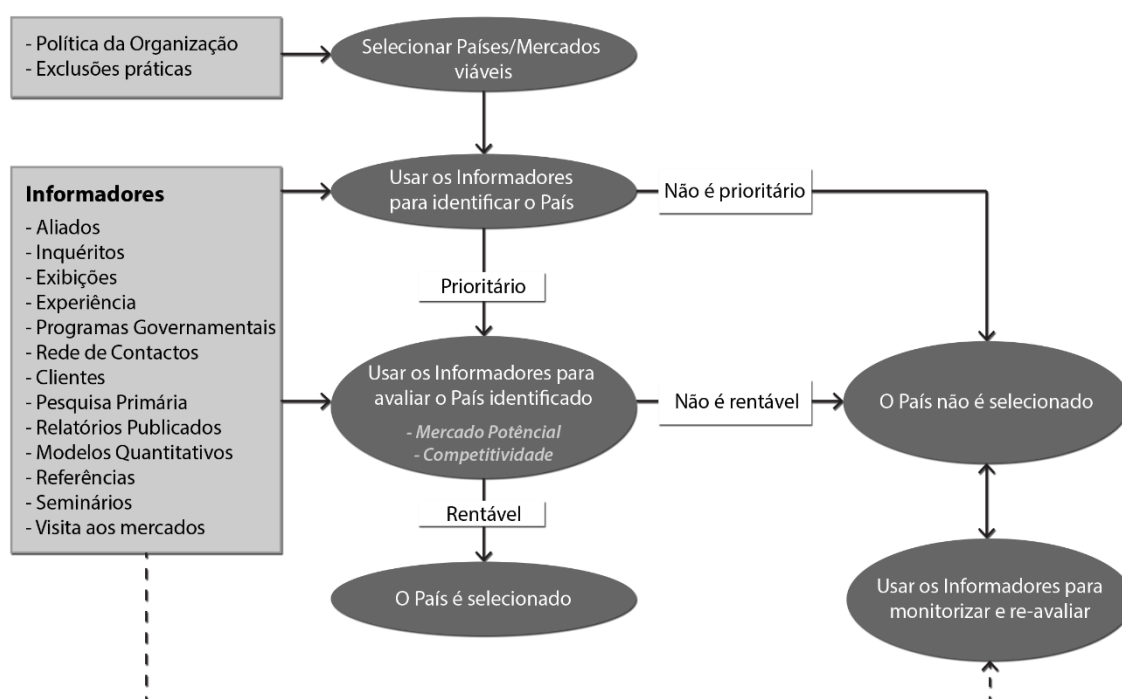
Fonte: adaptado de Johansson (2009)

Por sua vez, Brewer (2001) apresenta um modelo (*cf.* Figura 3) desenvolvido com base num estudo de caso de empresas Australianas. Este consistia em dois critérios primários de seleção. O primeiro inicia-se com o mapear do processo de seleção do mercado mais generalista e encontra-se dividido em quatro etapas – (1) Seleção do conjunto de países/mercados; (2) Identificação do mercado; (3) Avaliação do mercado pela sua atratividade e posição competitiva e, por último, (4) Seleção do mercado. O outro critério tem por base uma análise mais minuciosa em que se avalia a atratividade dos países e a posição competitiva da empresa (por entre os pontos apresentados nos “informadores”) e em que, através da acumulação de conhecimentos adquiridos nos diversos canais de informação e acesso a várias bases de dados, as empresas conseguem selecionar o mercado que apresenta maior potencial.

De acordo com este autor, estas variáveis são intituladas como “informadores” que se subdividem em 13 pontos, a saber: (1) aliados; (2) inquéritos; (3) exposições; (4) experiência; (5) programas governamentais; (6) rede de contactos; (7) clientes; (8) pesquisa primária; (9) relatórios publicados; (10) modelos quantitativos; (11) seminários; (12) representantes e (13) visitas aos mercados.

É, no entanto, de salvaguardar que as empresas abordadas no estudo, aquando da seleção dos mercados internacionais a entrar, apresentaram uma maior preferência por determinadas formas de recolha de dados sobre o mercado, do que por outros, tais como: 20% pelos representantes; 15% por inquéritos; 13% pela visita aos mercados; 11% pelos clientes; 8% pelos aliados e exposições efetuadas (*e.g.*, feiras); 7% pela sua rede de contactos; 6% por uma pesquisa primária e, por fim, os restantes meios tiveram uma expressão reduzida.

Figura 3. Modelo de Seleção de País(es)/Mercado(s)



Fonte: traduzido de Brewer (2001)

Ao analisar os modelos apresentados verifica-se que existem etapas que são semelhantes, com algumas exceções. Enquanto o modelo de Johansson (2009) inicia o processo pela identificação de mercados potenciais através da análise de certos indicadores (*e.g.*, PIB *per capita*), o modelo de Brewer (2001), numa primeira fase, refere que a seleção de mercados viáveis é realizado através da política da organização (*e.g.* problemas técnicos, idioma de software para o Japão ou China, entre outros) de modo a eliminar, à partida, alguns mercados que não se revelem com interesse para a expansão. Para além disso, Brewer (2001) valorizou este modelo ao introduzir um conjunto de fontes (*cf.* Figura 3), onde é possível recolher informações acerca dos mercados, intitulando-as de “informadores”. Johansson (2009) , por sua vez, apenas aborda informações que podem

ser recolhidas com base em dados (*e.g.*, a distância geográfica; o desenvolvimento económico; a dimensão do mercado; as barreiras e regulamentos; entre outros).

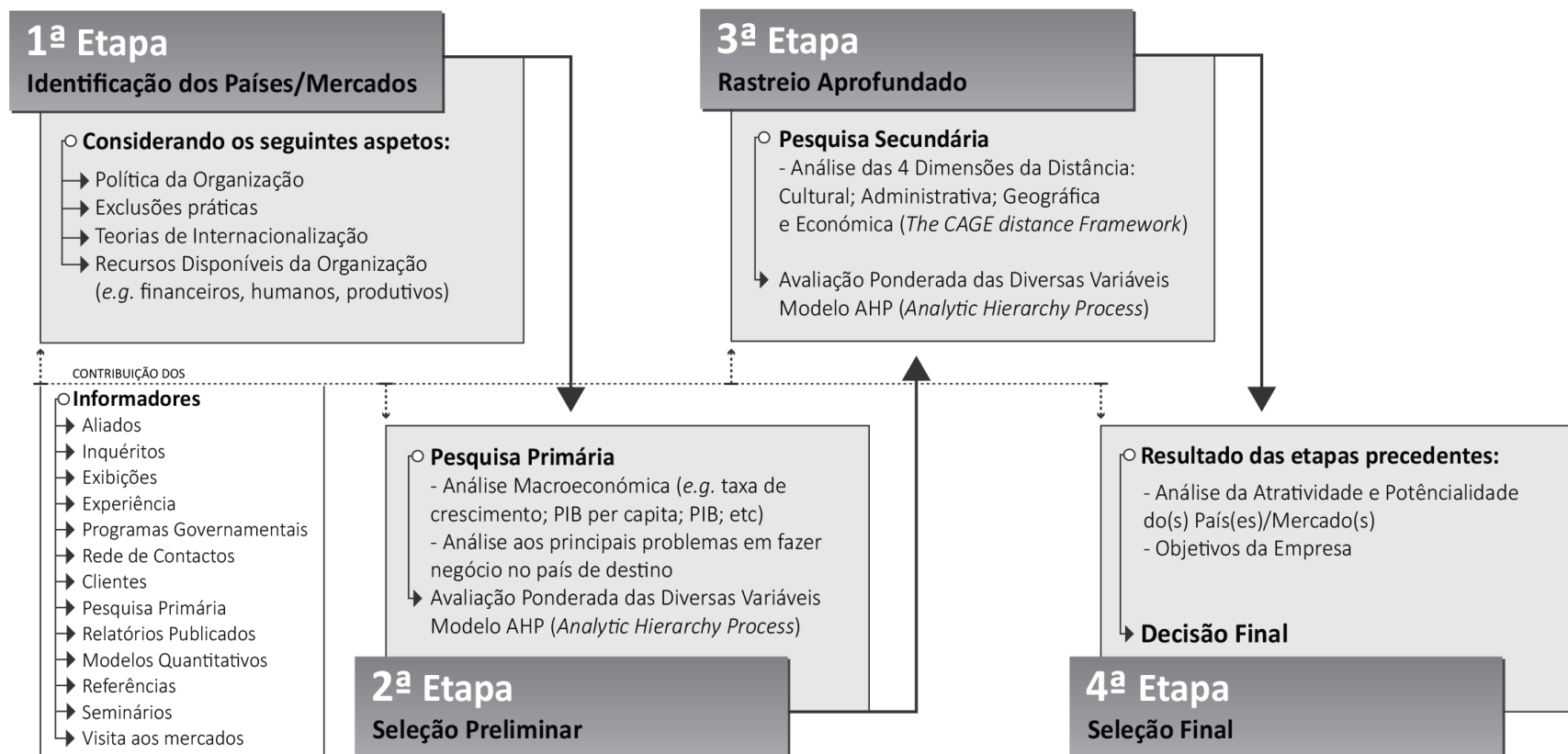
Neste sentido, decidiu-se desenvolver um modelo (*cf.* Figura 4) que articula o melhor de ambos e introduz alguns *inputs* considerados significativos (teorias de internacionalização; modelo de CAGE; por exemplo) para o processo de internacionalização das PME, minimizando assim os riscos e as incertezas associadas a este.

É neste enquadramento que este novo modelo se encontra dividido em quatro etapas (conforme o Modelo de Johansson (2009)), podendo, cada uma delas, aceder a um conjunto de fontes – informadores (Brewer, 2001) – de modo a complementar o processo de decisão de seleção de mercado com informação adicional.

Numa primeira fase – 1ª etapa – serão identificados um conjunto de países/mercados que deverão ter em consideração quatro aspetos:

- **Política da Organização** – a empresa, por razões estratégicas, poderá identificar um conjunto de países/mercados que pretende analisar (Brewer, 2001);
- **Exclusões práticas** – o produto/serviço poderá ser incompatível para certos mercados (*e.g.* um livro de instruções de um produto para o Japão tem que, obrigatoriamente, conter o idioma do país) (*Ibidem*);
- **Teorias de Internacionalização** – o processo de expansão internacional adotado pelas PME tem um impacto significativo na seleção dos países/mercados. Neste sentido, torna-se relevante compreender o padrão de internacionalização da organização de modo a enquadrar a sua estratégia ao processo de seleção de mercados.
- **Recursos Disponíveis da Organização** – a situação económico-financeira da empresa não só determina a seleção do modo de entrada no país externo, como também delimita o *cash-flow* disponível para investir na expansão. Como tal, os custos correlacionados com a escolha do(s) país(es)/mercado(s) devem ser considerados (Malhotra *et al.*, 2009).

Figura 4. Seleção de País(es)/Mercado(s) para PMEs



Fonte: elaboração própria, desenvolvido com base em: Saaty (1987); Brewer (2001); Ghemawat (2001); Vaidya e Kumar (2006); Johansson (2009); Malhotra *et al.* (2009)

Após a identificação do conjunto de países/mercados, realizar-se-á uma seleção preliminar – 2ª etapa – através da análise de indicadores macroeconómicos (PIB, PIB *per capita*, Paridade de Poder de Compra, População Total, Taxa de Crescimento Anual do PIB, Índice de GINI, Taxa de Desemprego e a Taxa de Inflação) de modo a verificar a atratividade do mercado (Johansson, 2009). Para além disso, serão analisados quinze fatores (*cf.* Tabela 9) que, sendo considerados como os mais problemáticos para se fazer negócio nos respetivos mercados, encontram-se apresentados no relatório anual do *World Economic Forum* (Schwab, 2013). A inflação foi removida, uma vez que é abordada na análise macroeconómica.

Tabela 9. Fatores mais problemáticos para se fazer negócio

▪ Acesso ao financiamento	▪ Corrupção
▪ Mão-de-obra sem qualificação	▪ Instabilidade política
▪ Sem capacidade para inovar	▪ Regulamentação sobre moeda estrangeira
▪ Oferta insuficiente de infraestruturas	▪ Regulamentação restritiva de trabalho
▪ Taxas de imposto	▪ Saúde pública ineficiente
▪ Ética de trabalho pobre (nacional)	▪ Crime e roubo
▪ Regulamentação fiscal	▪ Instabilidade Governo / golpes
▪ Burocracia governamental ineficiente	

Fonte: Schwab (2013)

Esta etapa será sujeita a uma ponderação relativa de importância – através da aplicação do Modelo AHP (*Analytic Hierarchy Process*) – por parte dos responsáveis do processo de internacionalização. Deste modo, é exequível adaptar a análise do processo de seleção de mercados à especificidade de cada empresa. Dada a importância da integração deste modelo, este será abordado com maior detalhe no Capítulo de Metodologia.

É de salientar que, o modelo AHP recomenda que sejam apenas nove variáveis analisadas. Por esta razão, esta análise deverá ser acompanhada de um questionário (*cf.* Anexo II) a realizar, através de entrevista, aos responsáveis pela internacionalização da empresa no sentido de reduzir o número de fatores de quinze (os indicados na Tabela 9) para nove.

Após a segunda fase, os países selecionados passarão por um rastreio aprofundado – 3ª etapa – através da análise das quatro dimensões da distância de Ghemawat (2001). Denote-se que quanto maior for a distância entre países, maior é a incerteza, riscos e custos associados (Malhotra *et al.*, 2009). O autor do modelo defende que as organizações devem ter em consideração uma multiplicidade de fatores qualitativos (*e.g.* idioma,

cultura, moeda, religião, entre outros) ao avaliarem o país/mercado que pretendem trabalhar (Ghemawat, 2001).

Este modelo – CAGE – aborda a distância entre países em 4 dimensões: **Cultural**; **Administrativa**; **Geográfica** e **Económica**.

- **Distância Cultural** – Quando se pondera realizar negócios em território estrangeiro é necessário compreender as diferenças culturais existentes entre países. Esta dimensão aborda questões como o idioma, religião, raça, normas sociais, que afetam a preferência dos consumidores e o modo como interagem com as organizações. É de salientar que estes aspetos podem ter um grande impacto no comércio. A título de exemplo, a eliminação da barreira linguística pode impulsionar o comércio até três vezes mais (*Ibidem*). As variáveis a incluir são: Idioma, Religião, Diáspora e a Etnia.
- **Distância Administrativa/Política** – Os laços históricos e políticos entre países têm um grande impacto nas relações comerciais. A União Europeia é um excelente exemplo para demonstrar os esforços realizados para diminuir esta distância entre parceiros. Para além disso, acordos comerciais, moeda comum, proteção à indústria nacional, debilidade institucional, hostilidade política, laços coloniais e política governamental são fatores que influenciam diretamente esta dimensão (*Ibidem*). Os fatores a ter-se em conta nesta dimensão são os seguintes: Corrupção, Moeda; Ex-colónias/Colónias; Origem Legal e os Blocos Regionais de Comércio.
- **Distância Geográfica** – Quanto maior a distância e dificuldade de acesso ao país de destino, maior será a complexidade negocial. A distância climática, dimensão do país e a complexidade dos transportes e/ou comunicações (infraestruturas) são características que influenciam esta dimensão (*Ibidem*). Incluem-se também a Distância entre Capitais (km), Área Geográfica (km²), Fuso Horário e o tipo de Clima.

- **Distância Económica** – algumas pesquisas sugerem que os países desenvolvidos negociam mais com países idênticos do que com países subdesenvolvidos. A riqueza e o rendimento dos consumidores são as características económicas mais relevantes para marcar distâncias entre países no que concerne às trocas comerciais e à escolha do tipo de parceiro (*Ibidem*).

Resumindo, quanto maior a diferença entre o mercado interno e externo, maior a distância entre os países e riscos associados à expansão da empresa.

Salienta-se que nesta etapa será utilizado o modelo AHP, à semelhança da etapa anterior, para hierarquizar a relevância das variáveis apresentadas, tendo em consideração a opinião e especificidade da sociedade.

Por último, na 4ª etapa, tendo em consideração a crivagem efetuada nas etapas precedentes e os objetivos da empresa, será selecionado um ou mais países/mercados que apresentem uma elevada atratividade e potencialidade de futuros retornos face ao risco. Assim que selecionados, e como já referido, é de extrema pertinência visitar o(s) mercado(s) para se vivenciar e compreender fisicamente o mesmo, havendo a possibilidade de agendar previamente reuniões com potenciais parceiros de negócio (Johansson, 2009).

1.7 Estudos semelhantes

Entre os diversos estudos cujo tema se enquadra nos planos de internacionalização (Karagozoglu & Lindell, 1998; Chetty & Campbell-Hunt, 2001; Sim, 2006; Pillania, 2008, 2009; Amal & Filho, 2010; Chelliah *et al.*, 2010), analisaram-se de forma próxima os que têm um objetivo de investigação mais semelhante ao do presente estudo. Enquanto os outros estudos analisam variáveis e indicadores sobre o que levou a empresa ao sucesso no seu processo de internacionalização (análise retrospectiva), os de carácter semelhante ao presente estudo, analisam o passado, compreendem o presente e desenvolvem uma estratégia para o futuro (análise prospetiva).

É de realçar que os estudos procuram não apenas descrever este processo mas explicar o “porquê” e “como” do mesmo e resultados daí decorrentes. A Tabela 10 sintetiza as principais conclusões e outros aspetos destes estudos.

Tabela 10. Síntese de estudos semelhantes

Autor	Estudo	Conclusões	País / Setor
Anand (2013)	Procura descrever caminhos de internacionalização apropriados para as PME familiares.	O estudo de caso revelou que a teoria Uppsala e a teoria de Redes foi a mais apropriada para as PME familiares.	Japão / Alimentar
Kontinen e Ojala (2012)	Explica o processo de internacionalização das PME familiares	A estrutura de propriedade fragmentada percorreu um processo de internacionalização tradicional, enquanto a estrutura concentrada originou no processo de <i>Born Global</i> ou <i>Born-again Global</i>	Finlândia / As empresas em estudo pertencem a diferentes setores
Gulsoy et al. (2012)	Explica o porquê, como e com que resultados as empresas em países em desenvolvimento expandiram internacionalmente	A expansão internacional pode atenuar a empresa contra as flutuações de procura no seu mercado interno e fornecer oportunidade de crescimento. As empresas em países em desenvolvimento têm que usar diferentes recursos e estratégias operacionais nos países desenvolvidos vs subdesenvolvidos	Turquia/Eletrrodomésticos
Bell et al. (2004)	Explora as ligações entre as estratégias de negócio das PME e seus padrões, processos e ritmo de internacionalização.	Existe uma relação próxima entre a política do produto e o foco de mercado. Todavia existem diferenças nos processos e ritmo de internacionalização entre as duas tipologias.	Reino Unido / Empresas industriais intensivas em conhecimento e tradicionais

Fonte: elaboração própria

Estes trabalhos procuram descrever as estratégias e o processo de internacionalização de empresas em diferentes países, maioritariamente na Europa, e em diferentes setores (desde o setor alimentar ao de eletrodomésticos até à combinação de diversas indústrias). Outros autores, como Bell *et al.* (2004), Kontinen e Ojala (2012), Gulsoy *et al.* (2012) e Anand (2013) defendem os caminhos de internacionalização apropriados para as PME, explicando com pormenor, em alguns casos, o processo de internacionalização.

Através da revisão da literatura foi possível compreender a complexidade do processo de internacionalização e, tendo em consideração os recursos limitados das PME, a importância da existência de um plano prévio, estruturado e metódico, que possibilite evitar erros que possam comprometer a viabilidade futura da empresa.

Seguidamente apresenta-se a metodologia a ser abordada no presente trabalho – recolha, análise de dados e, concomitante, apresentação de conclusões.

2 Metodologia

No presente capítulo será apresentado de um modo mais detalhado a metodologia aplicada ao presente estudo de caso. Para o efeito proceder-se-á ao enquadramento com estudos semelhantes conjuntamente com uma revisão da literatura que justifique a sua pertinência.

Previamente à apresentação da metodologia seguida neste estudo, foi feita uma revisão dos aspetos metodológicos de estudos semelhantes. A Tabela 11 apresenta as técnicas utilizadas em alguns estudos, indo desde a observação direta, análise documental e entrevista, até à recolha de dados estatísticos. O estudo de caso, como parte integrante e comum aos diferentes estudos, fez recurso a uma diversidade de formas de recolha de informação que apontaram para várias possibilidades de cruzamento de análises.

Os diferentes estudos apresentados na Tabela 11 pretendem descrever as estratégias e o processo de internacionalização. Dois deles observaram apenas uma empresa e os restantes analisaram, respetivamente, oito e trinta. Contudo, é de salientar que embora se verifiquem diferenças na quantidade de empresas examinadas, a nível de método de recolha de dados, todos abordaram técnicas semelhantes.

Tabela 11. Síntese de temas semelhantes - metodologia

Autor	Estudo	Metodologia
Anand (2013)	Caminhos de internacionalização para as PME's familiares.	Estudo de Caso (Qualitativo e Exploratório) – 1 Empresa Método: Observação direta; análise documental (interna e externa); entrevista com questionário semiestruturado aos elementos da gestão.
Bell et al. (2004)	Estratégias de negócio das PME's e seus padrões, processos e ritmo de internacionalização.	Estudo de multi-casos - 30 Empresas Método: Entrevistas com questionário semiestruturado aos elementos ao CEO ou gestores de exportação de PME's.
Kontinen e Ojala (2012)	Processo de internacionalização das PME's familiares	Estudo de multi-casos - 8 Empresas Método primário: Entrevistas; Método secundário: Análise documental (interna, <i>e.g.</i> relatórios anuais, brochuras, história, modos de entrada, produtos e mudanças nos modos operacionais; externos, <i>e.g.</i> base de dados, sites, etc.).
(Gulsoy et al., 2012)	O porquê, como e com que resultados as empresas em países em desenvolvimento expandiram internacionalmente	Estudo de casos - 1 Empresa Método primário: Entrevistas realizadas a executivos seniores; Método secundário: Dados estatísticos

Fonte: elaboração própria

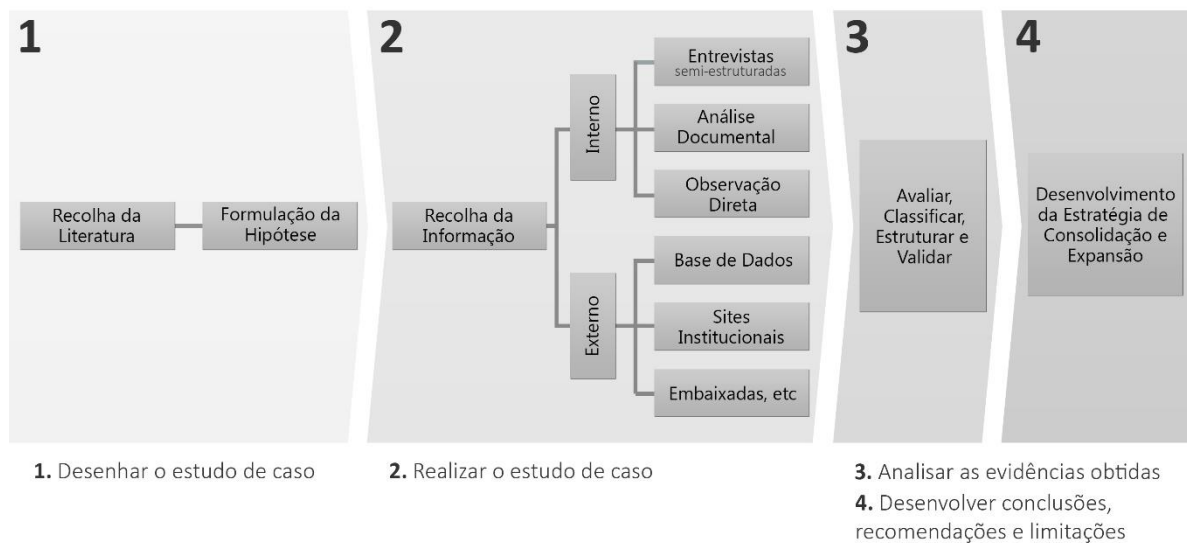
A metodologia utilizada no presente trabalho insere-se no domínio de um estudo de caso. Trata-se de um tipo de abordagem de investigação especialmente adequada para procurar compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Yin, 1994). O seu real “valor reside não apenas no estudo de um fenómeno, mas também do seu contexto” (Yacuzzi, 2005, p. 9). Com recurso a este tipo de abordagem pretende-se perceber, empírica e detalhadamente, um determinado fenómeno particular a que se acede diretamente, de modo profundo e global, e obter conhecimentos significativos sobre certas ocorrências e circunstâncias (Carson *et al.*, 2001).

Sabendo-se que o estudo de caso é uma estratégia de investigação que se dedica a perceber as dinâmicas que estão subjacentes a determinados eventos que acontecem em contextos reais (Eisenhardt, 1989; Tight, 2009), optou-se por uma investigação qualitativa – holística, exploratória e descritiva (Yin, 1994) – das referidas temáticas, de modo a analisar e apresentar – com base na realidade da empresa – a estratégia de consolidação e expansão internacional que melhor se enquadra ao caso em estudo – a empresa DOFcork.

Segundo Eisenhardt (1989) o estudo de caso permite estudar o objeto (caso) no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência: qualitativa (e.g., entrevistas), quantitativa (e.g., dados de questionários, dados de base de dados) ou ambas. Para além disso, também utiliza análise documental e observação.

O presente estudo de caso segue a estrutura da metodologia recomendada por Yin (1994), que assenta em 4 fases (*cf.* Figura 5).

Figura 5. Estrutura da Metodologia



Fonte: elaboração própria, com base em Yin (1994, 2003)

Numa primeira fase torna-se essencial estudar e rever a literatura existente relativamente à internacionalização para compreender não somente a complexidade de um processo desta natureza como também a importância da existência de um plano prévio estruturado, de modo a evitar erros que possam comprometer a viabilidade futura da organização.

Após a revisão em estudo, torna-se indispensável a sua conversão em questões de investigação, pois serão elas que irão determinar o sucesso de qualquer projeto (Saunders *et al.*, 2011).

Para o presente estudo, a questão de investigação formulada foi a seguinte: “*Como consolidar e expandir a empresa em estudo no mercado internacional, tendo em consideração aspetos internos e externos, o setor onde atua e os recursos existentes?*” e “*Como (quais os passos a dar) deve ser delineada esta estratégia?*”.

Respeitante à segunda fase, dá-se então início à fase de pesquisa que se materializa na procura de informação documental e estatística sobre o tema definido para posterior avaliação. Esta informação tanto pode ser recolhida internamente como externamente.

No seio de uma empresa a informação pode ser adquirida mediante a realização de entrevistas, inquéritos, documentos oficiais/internos e observação direta (*e.g.* estágio). Externamente é possível recolher dados através do acesso a base de dados, *sites* institucionais e outro tipo de instituições (*e.g.* embaixadas, associações, entre outras).

Concernente a este tipo de estudo – estudos de caso - uma das preocupações genéricas tem a ver com a sua validade, ou seja, se o estudo em questão corresponde autenticamente a uma realidade ou é apenas fruto da imaginação do investigador. Segundo Tellis (1997), a metodologia apresentada insere-se no contexto de uma análise de múltiplas perspetivas, sendo conhecida como uma estratégia de investigação de triangulação – protocolos que garantem o rigor científico (Stake, 1995). Depreende-se assim que a triangulação surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos, que pode ser realizado ao utilizar várias fontes de informação (Yin, 1994).

Neste sentido, em termos de análise de conteúdos e numa terceira fase, será utilizado a técnica de triangulação e de observação com intuito de crivar, validar, estruturar e classificar a informação recolhida para este estudo.

Após a análise e reflexão de toda a informação disponível, resultante das fases precedentes, torna-se então exequível a estruturação de estratégias de internacionalização para a empresa em estudo.

Tratando-se de um método de investigação relevante, pode-se concluir que o presente estudo de caso assenta não somente numa pesquisa confinada a um objeto de estudo bem definido – estratégia de consolidação e expansão internacional de uma PME – como também na compreensão da singularidade e globalidade do caso em simultâneo.

O modelo AHP, utilizado num dos *frameworks* desenvolvidos (*cf.* Figura 4), reporta-se a uma análise de multicritérios que possibilita avaliar, comparar e medir a relevância ponderada de fatores qualitativos, intangíveis ou não quantificáveis, através da comparação de variáveis par a par (Saaty, 1987). Trata-se de uma ferramenta de apoio para o processo de tomada de decisão, como por exemplo, na priorização e seleção de países/mercados, na escolha de um fornecedor, entre outros (Vaidya & Kumar, 2006). Para esta análise desenvolveu-se três questionários (*cf.* Anexo III) com uma matriz de comparação par a par de modo a servirem de apoio às várias fases do modelo. Assim, através dos resultados obtidos será possível avaliar a importância ponderada de uma variável em detrimento da outra. A matriz apresentada nos questionários utiliza uma escala proposta pelo modelo AHP, conforme a Tabela 12.

Tabela 12. Escala de comparação par a par

Intensidade de importância	Definição
1	Ambos os fatores têm importância igual;
3	Um fator tem uma importância moderadamente superior ao outro;
5	Um fator tem uma importância essencial ou forte sobre o outro;
7	Um fator tem uma importância muito forte sobre o outro;
9	Um fator tem extrema importância sobre o outro;
2,4,6,8	Valores intermédios.

Fonte: adaptado de Saaty (1990, p. 78)

Tendo em consideração que os questionários serão aplicados a várias pessoas (decisores), os resultados finais serão uma média aritmética de todos os inquiridos (Saaty, 1990). Após a recolha dos dados, será utilizado uma versão trial do *software Expert Choice Comparion (2014)* para facilitar o cálculo dos mesmos.

3 Análise da Organização e Processo de Internacionalização

O presente capítulo está dividido em duas secções. A primeira versa sobre a organização e a segunda descreve o processo de internacionalização.

3.1 Organização

Nesta secção aborda-se o enquadramento da organização e analisam-se os recursos e competências que a empresa detém.

Ao abrigo do acordo estabelecido com a DOFcork e por razões de confidencialidade, toda a informação referente a esta, será apresentada sem indicação dos nomes dos colaboradores/intervenientes e, os dados económicos e financeiros, em termos percentuais. Não obstante, é relevante reter a evolução da empresa nos últimos anos, sendo verificável através dos rácios.

Em relação ao tipo de organização a literatura identifica seis tipologias diferentes que podem apresentar implicações distintas na forma de entrada nos mercados externos (AICEP, 2013). A DOFcork é uma organização em que a sua atividade está assente na transformação de produtos naturais com níveis variáveis de comercialização internacional e intensiva em capital – Produção baseada em recursos naturais.

3.1.1 Enquadramento da Organização

Nesta secção é apresentado a caracterização da empresa, a breve contextualização histórica, a missão, visão e valores e os objetivos estratégicos da empresa.

Apresentação Sumária

A DOFcork é uma empresa que está presente, há mais de 27 anos, no setor da cortiça e dedica-se à produção e comercialização de granulados e triturados de cortiça natural (corkGRAN), placas de aglomerado de cortiça natural (cortiPAN), em diferentes espessuras e tamanhos, e rolos de aglomerado de cortiça natural (produzidos em regime de *outsourcing* a partir dos seus granulados) (DOFcork, 2014a). Salienta-se que estes produtos destinam-se a uma ampla variedade de setores, como por exemplo, construção civil, automóvel, aviação, calçado, vinho, componentes elétricos, decoração, entre outros (*Ibidem*).

A matéria-prima principal para a manufatura dos produtos mencionados advêm de aparas de cortiça (apara de broca, refugos cozidos e não cozidos, calços e outros subprodutos) de outras empresas do mesmo setor, geradas no seu processo de produção (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I).

É ainda de referir que a atividade da empresa reveste-se de enorme interesse no domínio da ecologia e da reciclagem (atividade sustentável e renovável), uma vez que, reaproveita os subprodutos e desperdícios de outras empresas. O próprio pó que resulta da produção é vendido a produtores de cal e serve, de igual modo, para manter ativa a caldeira que produz energia na DOFcork (*Export Manager*, Entrevista. 2014, Anexo I).

Tendo em consideração que o mercado internacional é complexo e competitivo, a DOFcork tem tentado ajustar e desenvolver a sua gama de produtos numa perspetiva de persecução face “ao que o mercado procura” e sempre numa ótica internacional (Estágio, 2014).

Atualmente a empresa encontra-se em processo de modernização devido à sucessão (natural) de propriedade, à recente certificação do principal produto da empresa e à aprovação de um projeto QREN para aposta na internacionalização (Documentos Internos, 2013).

No que concerne à missão, visão e valores, importa referir que a empresa em estudo, aquando da realização do presente trabalho, não tinha estas informações definidas.

Identificação

Tabela 13. Dados gerais da empresa

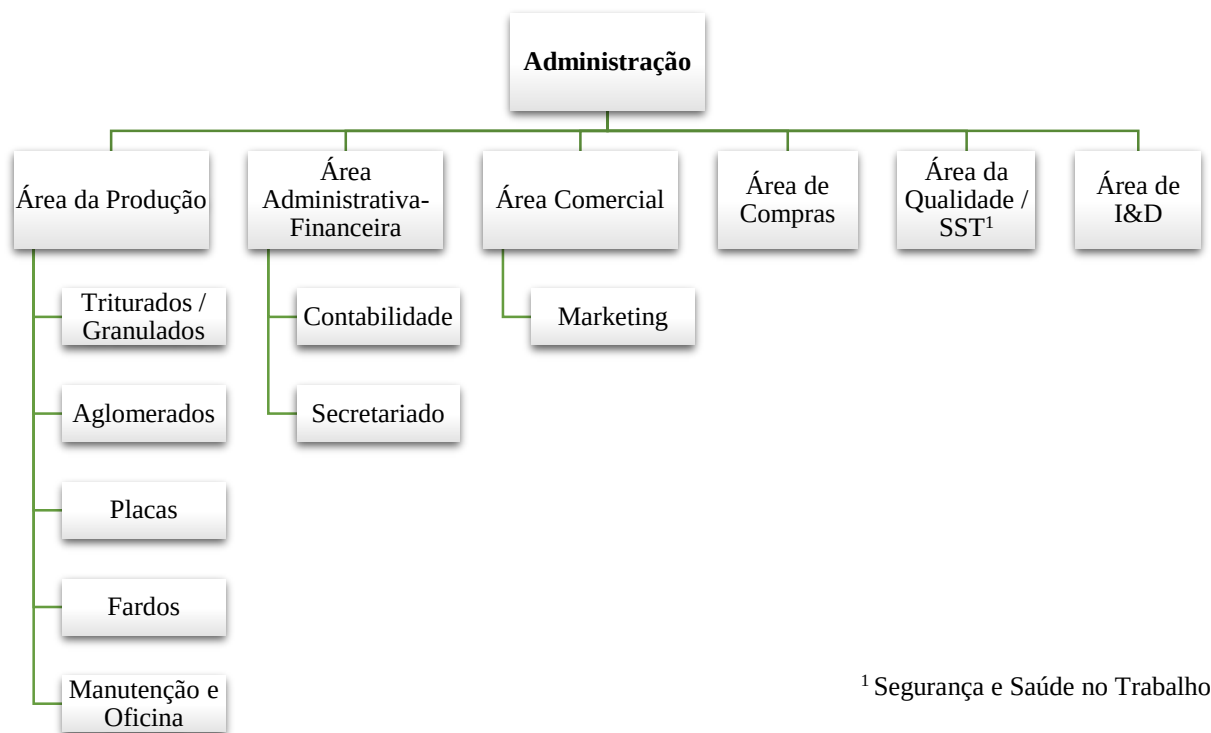
Denominação Social:	Dinis de Oliveira & Filhos, S.A. (DOFcork)
Atividade (CAE):	16295 – Fabricação de outros produtos de cortiça
Forma Jurídica:	Sociedade Anónima
NIF:	501 924 078
Capital Social:	530.000,00€
Início de Atividade:	01-12-1987
Localidade:	Argoncilhe
Concelho:	Santa Maria da Feira
Distrito:	Aveiro
Telefone/Fax:	227 419 150
E-mail:	geral@dofsa.pt
Website:	http://www.dofsa.pt

Fonte: elaboração própria com base em Documentos Oficiais (2014) e Documentos Internos (2014)

Organograma

A organização da empresa (cf. Figura 6) está distribuída por dois níveis hierárquicos e seis unidades de gestão diferenciadas horizontalmente. É de salientar que, embora haja esta distinção departamental, todos trabalham em simbiose e criam sinergias para alavancar o bom desempenho da sociedade.

Figura 6. Organograma da empresa



¹ Segurança e Saúde no Trabalho

Fonte: Documentos Internos (2014)

Breve Contextualização Histórica

A DOFcork – Dinis de Oliveira & Filhos – iniciou a sua atividade em 1987 como uma sociedade por quotas e o mercado internacional sempre foi um dos projetos que a empresa, desde a sua fundação, pretendeu abarcar (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I).

Esta visão é acompanhada pelo seu fundador – Sr. Dimas Dinis Alves – que já detinha uma vasta experiência no sector da cortiça (DOFcork, 2014a).

A DOFcork surgiu da separação de uma empresa, fundada em 1953, que o empresário tinha em parceria com o seu irmão (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I). A empresa dedicava-se à preparação de cortiça, à produção de rolhas e lâminas de cortiça natural (*Idem*).

Aquando desta divisão, o Sr. Dimas iniciou o sonho de transformar aparas e desperdícios de cortiça em triturados, aglomerados e placas de cortiça para o setor da construção. Sem descorar as outras áreas de negócio, começou a investir em equipamentos (*e.g.* mesas densimétricas, prensas, entre outros) para a nova área de negócios (granulação, triturados e placas de aglomerado) (*Idem*).

Devido a algumas circunstâncias de mercado, a DOFcork acabou por abandonar progressivamente as áreas de negócio das rolhas, lâminas e preparação de cortiça, para darem continuidade à área dos granulados e seus derivados (*Idem*). Salienta-se que a visão do fundador sempre se pautou por adaptar o negócio da empresa às necessidades e oportunidades de mercado (*Idem*).

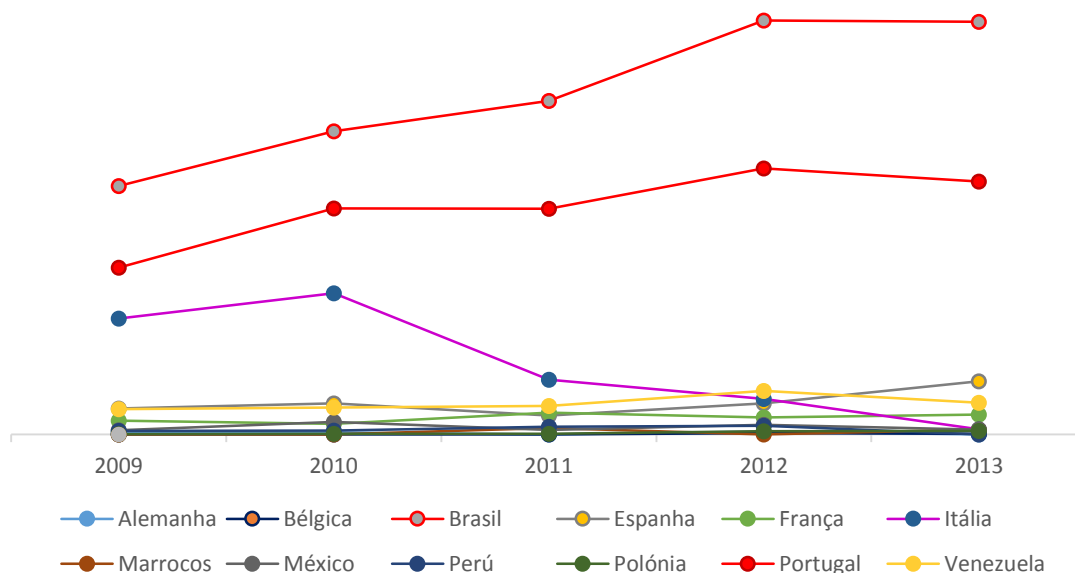
Ao longo da existência da empresa existiram algumas adversidades que abalaram consideravelmente o seu percurso (*Idem*). A 21 de Agosto 1989, deflagrou-se um incêndio que provocou um milhão de euros de prejuízo e a seguradora apenas assegurou 20% (incêndio que resultou de um acidente de viação na estrada nacional) (*Idem*). Em 2001, adquiriram um terreno de vinte mil metros quadrados para a construção de uma nova fábrica com um *layout* mais adequado às necessidades do negócio mas, após esta aquisição, o volume de negócios começou a diminuir (*Idem*). Devido a este fator, o projeto nunca chegou a ser construído e, concomitantemente, as complexidades e os encargos inerentes a este investimento culminou numa situação económico-financeira difícil (*Idem*).

Adicionalmente a estes acontecimentos, a empresa esteve dois anos consecutivos sem receber o valor das vendas do seu principal cliente do Brasil, somente regularizados posteriormente, com os respetivos juros (*Idem*).

Por fim, a partir de 2007 com a crise mundial instaurada, a empresa sentiu uma diminuição considerável do seu volume de vendas para os mercados externos, continuando fragilizada até à presente data (Documentos Internos, 2014).

Objetivos Estratégicos da Empresa

Figura 7. Volume de Negócio por Países



Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Oficiais (2014)

Estar presente no mercado internacional é, atualmente, a motriz que impele a DOFcork a investir em novos recursos e em *know-how*, para reforçar os mercados onde atua e expandir as suas vendas para novos países (DOFcork, 2014b).

Inicialmente, através da rede de contactos do Sr. Dinis Dimas Alves, o modo de atuação nos mercados internacionais começou por dois comissionistas (agentes) que ajudaram a impulsionar as vendas da empresa para os mercados da Europa e dos EUA (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I).

Mais tarde, com as bases criadas e com um maior conhecimento sobre os mercados externos, a angariação de novos clientes externos passou a ser proporcionada pelo envio de cartas e deslocações ao terreno (*e.g.* Brasil) (*Idem*). Contactavam a ICEP (Investimento, Comércio e Turismo de Portugal, atual AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e solicitavam contatos de potenciais clientes para procederem ao envio de cartas com a apresentação da empresa e dos seus produtos (*Idem*). Adicionalmente, também realizavam pesquisas através da Internet e

enviavam, de igual modo, cartas, telex sobre os produtos e, caso existisse interesse por parte dos clientes, deslocavam-se ao terreno (*Idem*).

As exportações presentemente têm um peso de 68% do volume de negócios – 52% são referentes ao mercado Brasileiro, 7% à Espanha, 4% à Venezuela, 3% à França e os restantes 2% dividem-se pela Alemanha, Bélgica, Itália, Marrocos, México, Perú e Polónia (*cf.* Figura 7) (Documentos Internos, 2014).

Tendo em consideração o processo de modernização, a recente certificação do principal produto da empresa e a aprovação do projeto QREN para apoiar o processo de internacionalização, pretendeu-se estimular um aumento significativo das vendas a nível do mercado nacional e, concomitantemente, internacional (Documentos Internos, 2014).

Nos últimos anos, a principal estratégia, na tentativa de angariar novos clientes, tem sido conseguido pelo envio de *e-mails* (apresentação breve da empresa e respetivo catálogo) para todos os contactos que possuem na base de dados (estratégia sem focalização). Não obstante, segundo a administradora da empresa (Entrevista, 2014, Anexo I), a resposta a esta estratégia não tem sido muito positiva, havendo a necessidade de reestruturar a forma de atuar nos mercados externos.

A empresa nunca tinha participado em nenhuma feira internacional e, com a aprovação do projeto QREN, esteve e pretende estar presente em algumas das principais feiras do setor (*e.g.* *Green Build Expo*, *Turkey Build*, etc) para exibir os seus produtos num *stand* a potenciais clientes (Documentos Internos, 2014).

3.1.2 Análise dos Recursos e Competências

A análise dos recursos e competências da empresa, conforme demonstrado na revisão da literatura, são indispensáveis para avaliar a capacidade que a empresa detém para competir nos mercados internacionais. As quatro subsecções de análise que se seguem (económico-financeira; recursos humanos; recursos produtivos e concorrência e clientes), vão permitir visualizar a faculdade que a empresa tem para atuar na arena internacional. Salienta-se que os dados utilizados nesta Secção obtiveram-se a partir de documentos internos e oficiais da empresa e apenas se referente aos anos em que a informação se encontrava disponível.

Análise Económico-financeira

Na análise da situação económico-financeira de uma empresa revela-se necessário recorrer a um conjunto diversificado de indicadores.

Assim sendo, numa primeira abordagem, importa conhecer e compreender de forma genérica, a situação real da empresa em questão, tomando as devidas precauções relativamente aos possíveis enviesamentos e limitações dos dados contabilísticos.

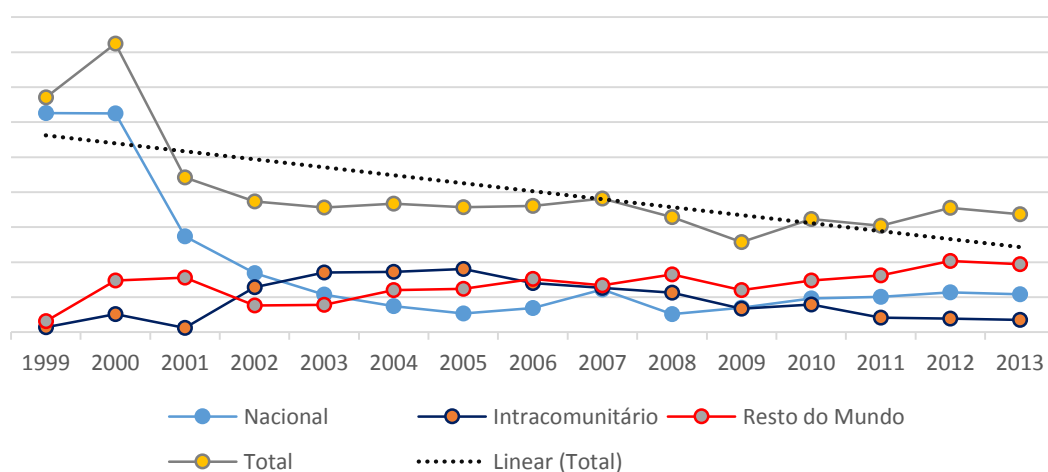
Considerando que os rácios fornecem dados quantitativos, não é possível, através destes, efetuar uma análise qualitativa (*e.g.* qualidade da gestão, motivação do pessoal, carteira de clientes, localização, entre outros). No entanto, quando conciliados de forma correta com o estudo da situação real da empresa e dos factos ocorridos, dependendo da capacidade conceptual do analista, poderão fornecer informações importantes para a formulação das estratégias a seguir, assim como para o processo de tomada de decisão.

De seguida, apresentam-se os resultados e respetivas análises dos rácios indicados na revisão da literatura.

Rácios Económicos

Abaixo apresenta-se dois indicadores económicos (taxa de variação do volume de negócios e rendibilidade bruta das vendas) que permitem analisar a capacidade da empresa para gerar valor acrescentado (fruto da sua atividade) e ver se esta se encontra em período de recessão, estagnação, crescimento ou forte expansão (Silva, 2010).

Figura 8. Volume de Negócios



Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Internos (2014)

Tabela 14. Rácios de Atividade

Descrição	2012	2013	Evol.
	%	%	
Taxa de Variação do Volume de Negócios	19,9	-4,2	
Rendibilidade Bruta das Vendas	10,1	9,9	

A tendência do volume de negócios nos últimos 14 anos (*cf.* linha linear – total – na Figura 8) tem sido negativa. No entanto, é de salientar que a partir de 2002 a faturação estabilizou até 2007. Entre 2007 e 2009, com a crise económico-financeira mundial, houve um decréscimo significativo nas vendas em geral. De 2010 até 2013, a tendência é positiva mas ainda com 12 pontos percentuais negativos desde 2007.

Em 2012, a DOFcork conseguiu obter um aumento significativo nas vendas de 19,9 pontos percentuais (aumento das vendas a nível nacional, resto do mundo e diminuição intracomunitário), todavia, em 2013, registou uma diminuição na variação do volume de negócios de 4,2 pontos percentuais (decrécimo genérico em todos mercados) (*cf.* Tabela 14).

No que concerne à taxa de rendibilidade bruta das vendas, a empresa apresenta uma margem média de 10%. Tendo em consideração a tipologia da empresa apresentada – produção baseada na transformação de recursos naturais, não estando assente numa ideologia de economia de escala –, a referida margem média é um indicativo de que a atividade económica está a proporcionar um retorno pouco atrativo e, esta realidade, não contribui para uma melhoria na condição económica da empresa (exemplo de possíveis causas: política de preços adotada, elevada estrutura de custos, entre outros).

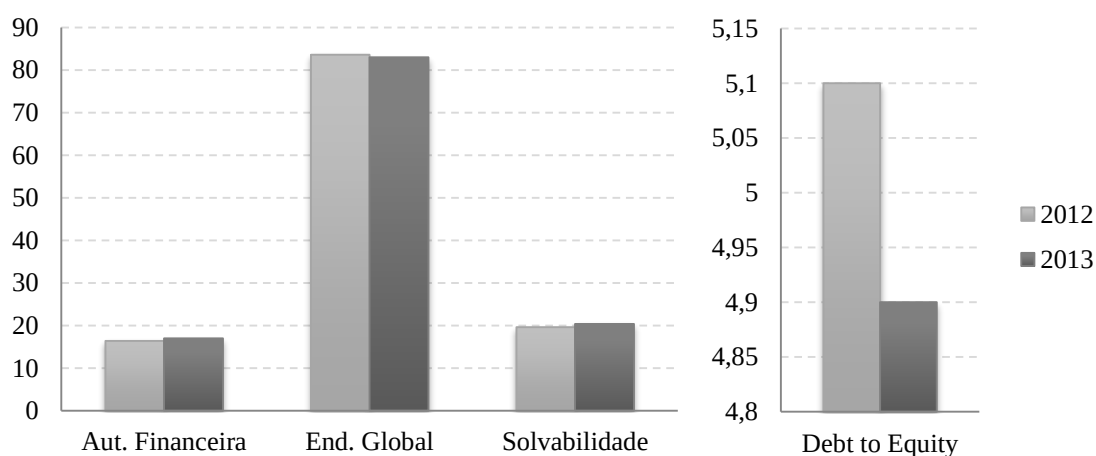
Rácios de Estrutura/Endividamento (Financeiros)

Através da análise destes rácios é possível avaliar o endividamento da empresa em estudo e se os ativos são financiados por capitais alheios ou próprios. Neste sentido, apresenta-se na Tabela 15 e na Figura 9 os seguintes rácios: autonomia financeira; endividamento global; solvabilidade e *debt to equity*.

Tabela 15. Rácios de Financiamento

Descrição	2012	2013	Evol.
	%	%	
Autonomia Financeira	16,4	17,0	↗
Endividamento Global	83,6	83,0	↘
Solvabilidade	19,6	20,4	↗
	valor	valor	
Debt to Equity (Estrutura Financeira)	5,1	4,9	↘

Figura 9. Rácios de Financiamento



Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Oficiais (2014)

No que concerne aos rácios de estrutura, estes apresentam uma evolução ligeiramente positiva de 2012 para 2013. Não obstante, os resultados demonstram, na sua generalidade, que a empresa detém um elevado endividamento e uma enorme dependência dos credores. Esta situação contribui desfavoravelmente para, no caso de haver necessidade de realizar novos investimentos, solicitar financiamento às entidades financeiras (*e.g.* Bancos, entre outros).

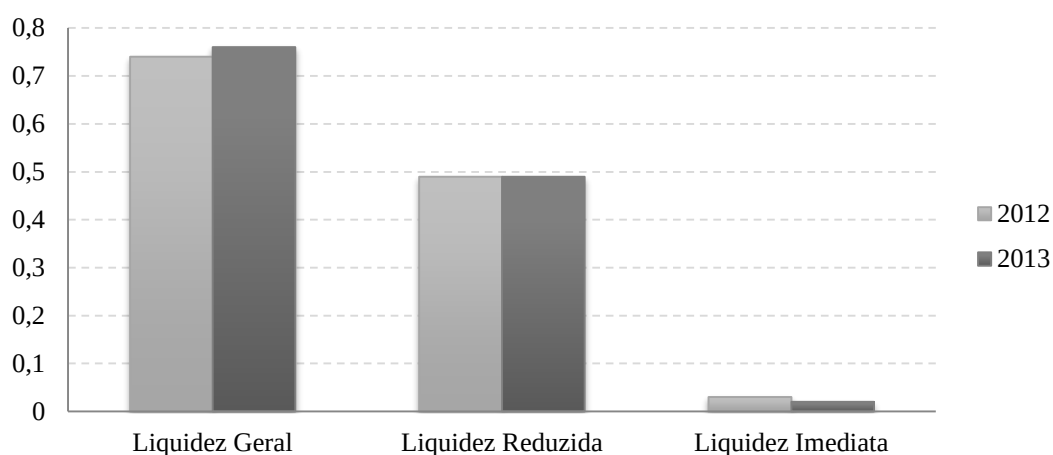
Rácios de Liquidez (equilíbrio financeiro)

Conforme descrito na revisão da literatura, rácios de liquidez permitem avaliar a capacidade da empresa em resolver as suas obrigações a curto prazo (Jagels & Coltman, 2004). Com base no referido, apresentam-se os rácios de liquidez geral, reduzida e imediata (*cf.* Tabela 16 e Figura 10).

Tabela 16. Rácios de Liquidez (equilíbrio financeiro)

Descrição	2012 valor	2013 valor	Evol.
Liquidez Geral	0,74	0,76	↗
Liquidez Reduzida	0,49	0,49	=
Liquidez Imediata	0,03	0,02	↘

Figura 10. Rácios de Liquidez (equilíbrio financeiro)



Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Oficiais (2014)

Segundo os resultados apresentados, verifica-se que a empresa possui uma situação financeira muito desconfortável a curto-prazo e tem alguma complexidade em solver os seus compromissos a curto-prazo. O resultado do rácio de liquidez imediata demonstra que a empresa tende para uma tesouraria praticamente nula.

Por vezes, ao longo da atividade económica de uma empresa, é necessário realizar *downsizing* para diminuir os gastos e criar uma maior eficiência na estrutura da empresa. Conforme foi referido na revisão da literatura, o desenvolvimento de uma expansão internacional apresenta riscos e custos inerentes ao processo (Gibb & Scott, 1985; Buckley, 1989; Coviello & Martin, 1999; Rowden, 2001; Julien & Ramangalahy, 2003; Zundorf et al., 1993 e Muller & Kornmeier, 2000 citados em Schulz *et al.*, 2009; Pinho & Martins, 2010). Como tal, tendo em consideração a situação económico-financeira da DOFcork, é necessário que sejam tomadas algumas medidas que possam aliviar a empresa desta pressão financeira e maximizar o seu processo de internacionalização neste

sentido - injeção de capital por parte dos acionistas ou alienação de património (e.g. terreno que detêm na zona industrial ou aquele onde se encontram as atuais instalações).

Análise dos Recursos Humanos

Segundo Peng (2009), os recursos mais valiosos, raros e difíceis de imitar nas empresas são as competências e o *know-how* dos gestores de topo (decisores). Andersson (2000), refere que o empreendedor (decisor) é considerado a peça crucial no desenvolvimento da estratégia internacional. Depreende-se assim que estes recursos intangíveis (capital humano) podem significar a diferença no desempenho das organizações, impulsionando-as para um caminho de sucesso.

Neste sentido, apresenta-se na tabela (Tabela 17) os níveis de qualificação dos colaboradores da DOFcork:

Tabela 17. Distribuição dos Postos de Trabalho por Níveis de Qualificação

Nível	Feminino	Masculino	Total
Nível 1 – Inferior ou igual ao 2º Ciclo do Ensino Básico	5	5	10
Nível 2 – 3º Ciclo do Ensino Básico	1	5	6
Nível 3 – Ensino Secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior	-	3	3
Nível 4 – Ensino Secundário acrescido de estágio profissional	-	-	-
Nível 5 – Qualificação de nível pós-secundário não superior	-	-	-
Nível 6 – Licenciatura	1	-	1
Nível 7 – Mestrado	-	1	1
Nível 8 – Doutoramento	-	-	-
Total	7	14	21

Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Internos (2014)

A DOFcork, ao longo do seu processo de internacionalização, tem-se deparado com algumas dificuldades devido, entre outras razões, à falta de recursos qualificados para a área internacional. Assim, após aprovação do projeto do QREN, a empresa decidiu

contratar um economista, formado na área de economia e gestão internacional, para apoiar a nova fase de expansão e consolidação internacional. Contudo, após nove meses, este colaborador despediu-se e deixou a empresa numa situação frágil sob o ponto de vista de *follow-up* dos clientes (Estágio, 2014).

Neste sentido, a empresa decidiu contratar outro colaborador, com formação na área de engenharia civil. Esta opção de contratação deveu-se ao facto de se pretender um colaborador que detivesse conhecimento técnico sobre os produtos e que desse continuidade ao trabalho que vinha a ser realizado na área de internacionalização (*Idem*).

Ao analisar a tabela supra indicada, é de salientar que a atividade económica da empresa necessita de colaboradores com os vários níveis de qualificação, de forma a enquadrá-los numa função em que se sintam motivados e que vá ao encontro das suas ambições individuais, conciliadas com os objetivos da empresa.

Todavia, o que importa neste estudo é analisar as qualificações das pessoas que estão adstritas à área de internacionalização. Nesta perspetiva, pode-se considerar três colaboradores que atuam nesta área e apresentam as seguintes qualificações: Ensino Secundário, Licenciatura e Mestrado.

A Administradora, licenciada em Economia, apresenta somente experiência profissional na DOFcork e, embora não tenha formação na área da internacionalização, trabalha com o mercado externo há mais de 38 anos (acumulado das empresas que precederam a DOFcork) (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I). Ao nível dos idiomas (inglês, espanhol e francês), considera que não fala nenhuma fluentemente para além do nativo, a nível de compreensão e escrita tem alguma facilidade (*Idem*).

O *Export Manager*, com Mestrado Integrado em Engenharia Civil, apresenta uma maior diversidade na experiência profissional mas nunca desempenhou funções que estivessem relacionados com a área de internacionalização. Salvaguarda-se que embora não tenha experiência profissional na área de internacionalização, no percurso de engenharia civil e na pós-graduação de gestão imobiliária abordou algumas temáticas de internacionalização e investiu ainda na frequência de vários seminários e conferências para alavancar o seu reportório no contexto da internacionalização (*Export Manager*, Entrevista. 2014, Anexo I). Trata-se de uma pessoa que, a título pessoal e lazer, teve oportunidade de viajar por vários países, o que lhe permitiu contactar com diferentes

culturas mundiais (*Idem*). Para além do português (língua nativa), tem domínio na fala, escrita e interpretação do inglês e espanhol (*Idem*). Relativamente ao francês possui uma proficiência intermédia na interpretação, fala e escrita (*Idem*).

O Encarregado Geral tem o ensino secundário e, embora não tenha formação na área de internacionalização, tem mais de 20 anos de experiência nesta área (Encarregado Geral, Entrevista. 2014, Anexo I). A nível de escrita e oral, este colaborador tem facilidade no Inglês, Francês e, com menor capacidade, o Espanhol e Italiano (*Idem*).

Numa lógica internacional pode-se assinalar que a empresa possui, nos seus quadros, um número reduzido de colaboradores qualificados para apoiar exclusivamente o processo de internacionalização.

Em suma, embora a empresa detenha três colaboradores dinâmicos e com competências distintas no contexto internacional, necessita de consolidar as despesas para ser exequível a contratação de mais colaboradores com conhecimentos sólidos de marketing internacional e *know-how*/experiência na gestão empresarial inserida num contexto internacional em mudança permanente. Assim, não só irá reforçar este grupo de trabalho com outras valências e conhecimentos, como impulsionará a empresa a competir em mais mercados. Adicionalmente, a empresa deve investir regularmente em formação contínua de modo a aumentar a massa crítica do seu capital humano.

Análise dos Recursos Produtivos

A DOFcork tem instalado duas unidades de produção, uma refere-se à transformação da matéria-prima em granulados e triturados de cortiça (corkGRAN) e a outra unidade utiliza triturados para manufaturar placas de aglomerado de cortiça (cortiPAN) (Estágio, 2014).

No que concerne ao fabrico das placas de aglomerado, a empresa está aquém da capacidade produtiva instalada (estão a produzir 10% da capacidade) (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I). Neste sentido, se o volume negócios aumentar, a empresa consegue rapidamente adaptar-se à procura.

Já a produtividade de granulados e triturados enfrenta um desafio que é expresso através da escassez momentânea de matéria-prima (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I; *Export Manager*, Entrevista. 2014, Anexo I). Isto deve-se ao facto dos fornecedores, por vezes, não terem disponibilidade imediata de aparas ou desperdícios para venda e,

atendimento às dificuldades financeiras que a empresa atravessa, é complexo aumentar a sua armazenagem para evitar esta adversidade (*Idem*). Todavia, com o aumento do nível de *stock* de matéria-prima, é possível aumentar a produtividade em 25 a 30 pontos percentuais (*Idem*).

Nesta perspetiva, a empresa apresenta uma capacidade produtiva instalada suficiente para responder a uma procura progressiva dos produtos. No caso dos granulados e triturados, necessita apenas de encontrar uma solução para a adversidade da escassez momentânea de matéria-prima.

Pese embora parte da maquinaria existente se encontre desatualizada, ainda vai fazendo face às necessidades da empresa (*Idem*). Contudo, existem melhorias e *upgrades* de equipamentos que podem aumentar significativamente o *output* final (Estágio, 2014; *Export Manager*, Entrevista. 2014, Anexo I). Salienta-se ainda que, com a construção de novas infraestruturas, a eficiência e eficácia produtiva pode ser melhorada através da otimização do *layout* industrial (*Idem*).

Neste sentido, a DOFcork deve realizar, dentro das suas limitações, algumas reformas de melhoria contínua e substituir equipamentos que comprometem a maximização da produção e elevam a estrutura de custos.

Conforme foi descrito na revisão da literatura, as organizações estão presentes num mercado global cada vez mais exigente e, por esta razão, são incitadas a aperfeiçoar a sua competitividade através de uma gestão eficaz e da satisfação dos *stakeholders* (acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores e meio envolvente). Neste sentido, a implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiental e da Segurança são, sem dúvida, um valor acrescentado para o aperfeiçoamento da competitividade da DOFcork (normas ISO 9001 – Qualidade, ISO 14001 – Ambiente, OHSAS 18001 – Segurança); destacando-se ainda a sua preocupação ambiental e ecológica ao comercializar produtos naturais, ambientalmente sustentáveis e ecológicos.

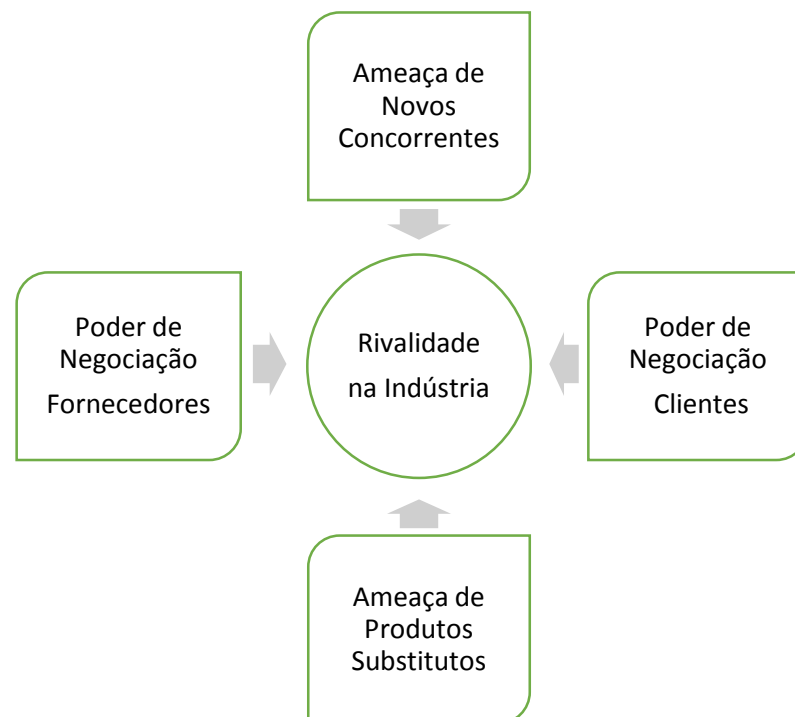
Assim, esta certificação não só irá reconhecer as boas práticas de gestão da empresa, como será uma mais-valia para os clientes e para o mercado em geral.

Análise da Concorrência e Clientes

A caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetua-se pela caracterização de fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa mesma indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre elas (Teixeira, 2011).

Neste sentido, as empresas devem ajustar as suas capacidades à situação da indústria. Portanto, nesta análise pretende-se conhecer as características das cinco forças relativamente à posição da empresa (*cf.* Figura 11).

Figura 11. Ilustração do Modelo das 5 Forças de Porter



Ameaça de Novos Concorrentes (Barreiras à entrada)

Existe uma grande barreira para entrar neste mercado de granulação, triturados e placas de aglomerados devido à elevada necessidade de fundos para desenvolver o negócio. Para além disso, o *know-how* e a curva de experiência necessárias é muito elevada. Neste sentido, não existe uma ameaça relevante no que se refere à entrada de novos concorrentes.

Ameaça de Produtos Substitutos (Determinantes do Risco de Substituição)

Considerando a relação entre o preço e a qualidade que os produtos derivados da cortiça apresentam em comparação com outros produtos substitutos (*e.g.* produtos oriundos do

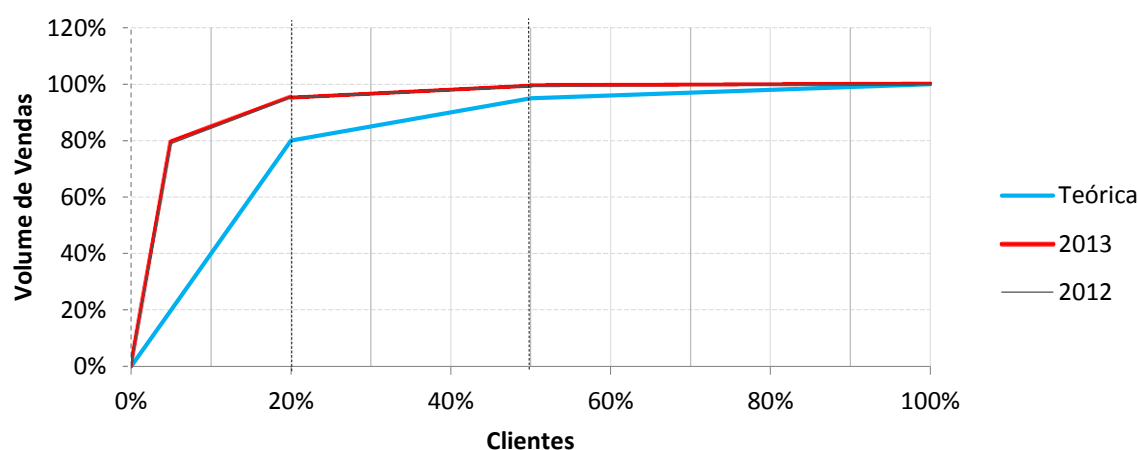
petróleo), o risco dos clientes adquirirem um produto substituto é consideravelmente mais elevado.

Poder Negociação dos Clientes

A análise a esta força pode ser dividida numa ótica externa e interna. Externamente, a DOFcork está inserida numa indústria em que a procura é extensa, não estando dependente de um número reduzido de potenciais clientes e não existe a ameaça de integração a montante por parte destes. Todavia, os clientes estão bem informados sobre a variedade de produtos substitutos, o que aumenta significativamente o poder de negociação dos mesmos. É também de se salientar que os clientes têm um custo reduzido no caso de pretenderem mudar de fornecedor.

A nível interno, recorreu-se à análise da lei 80/20 (também conhecida por curva ABC) – desenvolvido por Vilfredo Pareto (1935, citado em Ultsch & Ultsch, 2002) – a qual nos indica o grau de dependência da empresa face aos seus clientes, tendo em consideração os níveis de concentração e volume das suas compras. A situação ideal reflete-se quando a curva está abaixo da curva teórica dos 80/20.

Figura 12. Análise ABC – Clientes



Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Internos (2014)

Neste sentido, ao analisar a curva ABC na ótica dos clientes (Figura 12), constata-se que a empresa possui uma grande dependência face aos mesmos, uma vez que, relativamente ao ano de 2013, para 20% dos clientes corresponde 95.36% do volume de faturação, ficando, assim, acima da curva teórica. Todavia, apenas 5% dos seus clientes representam 80% do volume de negócios. No caso dos 30% subsequentes aos 20%, a tendência

mantém-se acima da curva teórica. Comparativamente ao ano anterior, não se verifica alterações significativas ao longo da curva.

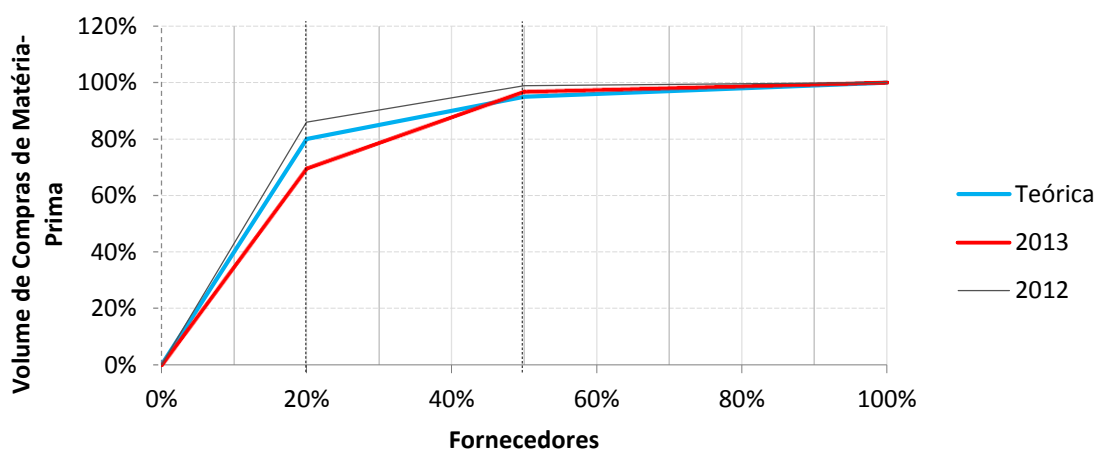
Assim sendo, torna-se claro que é importante distribuir o volume de vendas e aumentar a carteira de clientes de modo a minorar o poder de negociação e a dependência face aos clientes atuais.

Factualmente, se um dos principais clientes decidir trocar de fornecedor, pode inviabilizar a continuidade da atividade económica da DOFcork. Denote-se que o dono e responsável pela empresa que adquire 55% do volume de negócios da DOFcork para além de ter, atualmente, oitenta e um anos de idade, aparentemente, os sucessores não têm revelado interesse no negócio de família (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I).

Poder Negociação dos Fornecedores

A DOFcork trabalha com vários parceiros locais o que não lhes confere um poder negocial elevado. Todavia, pelo facto de a empresa não equilibrar o nível de *stock* necessário para a produção (por limitações financeiras) leva a que, por vezes, haja uma escassez de matéria-prima. Para além disso, a concorrente Amorim Investimentos, S.A. detém um elevado poder de negociação em certos fornecedores, o que pode dificultar o fornecimento de matéria-prima por parte destes.

Figura 13. Análise ABC – Fornecedores



Fonte: elaboração própria baseado em Documentos Internos (2014)

Não obstante, conforme se verifica na curva ABC na ótica dos fornecedores (*cf.* Figura 13), em 2013, a empresa não apresenta valores de dependência exagerados. No eixo dos

fornecedores, para os 20%, a sua dependência é de apenas 69,53%, estando muito abaixo da curva teórica. Relativamente ao ano transato, importa referir que houve uma melhoria considerável, visto que, a curva sofreu uma deslocação para baixo de 17 pontos percentuais. Neste sentido, os dados obtidos demonstram que a empresa centraliza as suas compras com moderação, o que lhe confere uma posição negocial favorável.

Rivalidade na Indústria

A nível nacional, existem duas empresas que concorrem diretamente com placas de aglomerado de cortiça e há um número considerável de organizações a produzir triturados e granulados.

Salienta-se que o grupo Amorim detém o monopólio de mercado a nível internacional e trata-se de uma organização que é conhecida por tomarem providências contra concorrentes que se intrometam nos seus negócios (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I). A DOFcork não tem interesse em competir com a Amorim Isolamentos, S.A. Todavia, esta vende placas de aglomerado negro expandido, o que torna o produto com algumas diferenças do cortiPAN (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I; *Export Manager*, Entrevista. 2014, Anexo I).

A nível internacional, existem algumas empresas (*e.g.* sediadas na Argélia) que concorrem diretamente com produtos similares de cortiça, com a vantagem de terem acesso à matéria-prima a um preço inferior (*Idem*). No entanto, atualmente têm a desvantagem dos produtos não serem certificados (*Idem*). Para além do referido, existe também um elevado número de concorrentes, nacionais e internacionais, que comercializam produtos substitutos para isolamento acústico e térmico (*Idem*).

Neste sentido, a DOFcork encontra-se numa área de negócio (isolamentos) em que a concorrência é considerável e os produtos que comercializam detêm uma reduzida diferenciação dos produtos concorrentes.

3.1.3 Considerações Finais

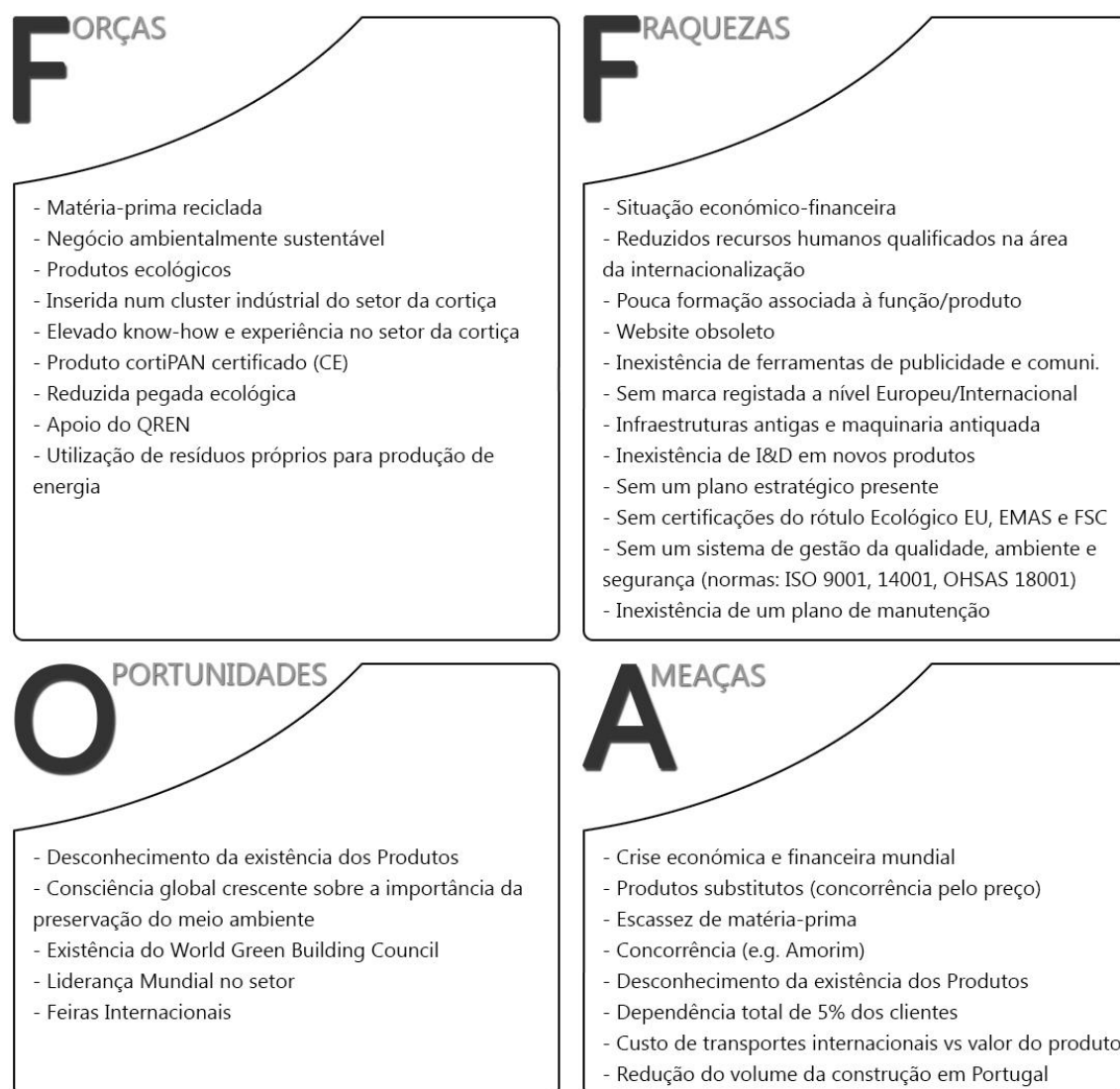
Este núcleo em estudo – análise da Organização – permitiu absorver um conhecimento lato sobre a situação atual da empresa em estudo, a DOFcork.

Através da análise efetuada aos dados recolhidos, foi possível verificar que se trata de uma empresa que apresenta diversas fragilidades, podendo comprometer o seu futuro.

Assim, é extremamente relevante que, a curto prazo, sejam tomadas medidas para inverter esta tendência que se tem vindo a procrastinar.

Neste sentido, contextualizando numa matriz os fatores significativos para empresa (cf. Figura 14), foram identificados, através da análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno (Teixeira, 2011). É através desta análise, dinâmica e em constante atualização, que se pretende alavancar o negócio pelas forças e oportunidades existentes e desenvolver estratégias para possibilitar a transferência das fraquezas para o lado das forças e minimizar ou transformar as ameaças em oportunidades estratégicas para a empresa.

Figura 14. Análise SWOT da Empresa



Fonte: elaboração própria

Face ao exposto na matriz, salientam-se algumas opções estratégicas (*cf.* Tabela 18) que a empresa pode implementar para minimizar as fraquezas e ameaças apresentadas, bem como beneficiar das oportunidades identificadas a curto (< 1 ano), médio (1-5 anos) e longo-prazo (> 5 anos). Salienta-se que as forças devem ser utilizadas para promover a vantagem competitiva que a empresa detém sobre os seus concorrentes.

Tabela 18. Opções Estratégicas

Fraquezas	Opções Estratégicas	Prazo
Situação Económico-Financeira	Trata-se de uma matéria de carácter urgente. Injeção de capital por parte dos acionistas ou a alienação de património pode ser uma das opções para aliviar a empresa desta fragilidade financeira.	Curto-prazo
Reduzidos recursos humanos qualificados na área de internacionalização	Contratação de um colaborador na área da internacionalização e marketing com competências para apoiar na internacionalização da empresa.	Curto/Médio-prazo
Pouca formação associada à função/produto	Apostar na formação específica para cada setor. É extremamente relevante elevar a massa crítica intangível da empresa (valor inimitável e diferenciador).	Curto/Médio/Longo-prazo
Website obsoleto	Desenvolver um novo <i>website</i> com um design moderno e funcional.	Curto-prazo
Inexistência de ferramentas de publicidade e comunicação	Desenvolver novas ferramentas de divulgação e comunicação (<i>e.g.</i> Catálogo, Amostras, entre outros).	Curto-prazo
Sem marca registada a nível Europeu/Internacional	Existe um elevado risco de terceiros registarem as marcas da empresa. Assim, convém registar as marcas o mais célere possível.	Curto-prazo
Infraestruturas antigas e maquinaria antiquada	Investir em novas infraestruturas e/ou maquinarias, assim que houver disponibilidade financeira.	Médio/Longo-prazo
Inexistência de I&D em produtos	Desenvolver produtos diferenciadores e de valor acrescentado para um novo ímpeto no ciclo de vida de produtos que a empresa comercializa.	Médio/Longo-prazo
Ausência de um plano estratégico	Desenvolver um plano estratégico baseado no presente estudo. Todavia, é necessário que todos os gestores de topo estejam conscientes da importância de trabalhar em sinergia para alcançar os objetivos estabelecidos.	Curto-prazo
Sem certificações: rótulo Ecológico EU, EMAS, FSC	Certificação EMAS – ao abrigo do sistema de ecogestão e auditoria da EU – ajuda a promover uma imagem verde e a acrescentar valor à empresa. Rótulo Ecológico da UE – transmite a mensagem que o produto cumpre critérios ecológicos rigorosos e é reconhecido em todos os países da UE. Não só reforça a reputação da empresa como mostra que é socialmente responsável. Certificação FSC - permite às empresas rotular os seus produtos que, por sua vez, possibilita ao consumidor identificar e escolher os produtos que apoiam uma gestão florestal responsável.	Curto/Médio-prazo

Sem um sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança	Processo que exhibirá as boas práticas de gestão da empresa (mais-valia para os clientes e para o mercado em geral).	Médio-prazo
Inexistência de um plano de manutenção	Desenvolver um plano de manutenção.	Curto-prazo
Ameaças	Opções Estratégicas	Prazo
Crise Económica e Financeira mundial	Independentemente da crise mundial, a economia continua a circular.	-
Produtos substitutos (concorrência pelo preço)	Apostar na diferenciação e no valor acrescentado que os produtos da empresa apresentam (ecológicos)	-
Escassez de matéria-prima	Ao regularizar a situação económico-financeira da empresa, este aspeto é exequível de ser resolvido. É necessário diminuir o prazo médio de pagamentos aos fornecedores e, concomitantemente, reforçar os stocks de matéria-prima.	Médio-prazo
Concorrência (e.g. Amorim)	Apostar em produtos que não concorram diretamente com a Amorim. Produtos raros, inimitáveis e com valor acrescentado.	-
Desconhecimento da existência dos produtos	Embora possa ser considerado como ameaça é, ao mesmo tempo, uma oportunidade. Importa sim alterar este fator na comunidade através de investimento na área do marketing. A título de exemplo, é possível fazer-se parcerias com as universidades (formam futuros profissionais) e patrocinar eventos de modo a aumentar a notoriedade dos produtos.	Médio/Longo-prazo
Dependência total de 5% dos clientes	Diversificar mercados e aumentar a carteira de clientes para diminuir este risco.	Curto/Médio-prazo
Custo de transportes internacionais vs valor do produto	Trata-se de um aspeto difícil de solucionar. A melhor opção é ter parceiros de negócio de modo a ter cotações baixas.	-
Redução do volume da construção em Portugal	Procurar novos mercados além-fronteiras	Curto-prazo
Oportunidades	Opções Estratégicas	Prazo
Desconhecimento da existência dos Produtos	Investir na área de marketing (e.g. realizar parcerias com universidades (formam futuros profissionais) e patrocinar eventos).	Curto/Médio/Longo-prazo
Consciência global sobre a importância da preservação do meio ambiente	Apostar nesta segmentação de mercado.	-
Existência do <i>World Green Building Council</i>	Selecionar mercados em que esta organização esteja implementada.	-
Liderança mundial no setor	Aproveitar esta mais-valia.	-
Feiras Internacionais	A presença na empresa neste tipo de eventos pode culminar na angariação potenciais parceiros para o mercado em questão. Como tal, é importante divulgar os produtos nestes eventos.	Curto/Média-prazo

Fonte: elaboração própria

3.2 Processo de Internacionalização

De todas teorias de internacionalização analisadas na revisão da literatura, o processo de expansão além-fronteiras da DOFcork enquadra-se na teoria *International New Venture*, também conhecida como *Born-Global*. Embora não se trate de uma empresa de *high-tech*, esta expandiu as suas vendas, desde a sua fundação, para mercados externos, com a consciência de que, ao diversificar o seu volume de negócios, não estaria dependente apenas de uma economia.

Foi devido à globalização de mercados, à redução dos custos de transação e à crescente mobilidade do capital humano, associada ao conhecimento e experiência internacional do fundador, que levou a organização a procurar mercados estrangeiros desde a sua existência.

Não obstante, tendo em consideração o percurso internacional da empresa (inexistência de plano estratégico), a situação económico-financeira e o capital humano escasso, sugere-se a implementação de uma teoria progressiva de internacionalização através de uma expansão para países psicológica e geograficamente próximos ao país de origem. De acordo com a estabilidade da situação financeira, a aquisição de *know-how* e experiência e a contratação de mais recursos humanos, poder-se-á progredir para mercados mais distantes – enquadramento com a teoria Uppsala de Johanson e Vahlne (1977, 1990, 2009).

Segundo Pinho e Martins (2010) e Buckley (1989), existem custos intrínsecos a uma expansão internacional (viagens; alojamento; alimentação; entre muitos outros) e, como tal, é importante considerar estes gastos aquando da seleção dos mercados. Se estiverem mais próximos do país de origem, os custos serão, provavelmente, mais reduzidos. Todavia, devem valer-se das tecnologias existentes no sentido de minorar os custos associados à distância geográfica, preservando o contacto visual (e.g. videoconferência – Skype, ooVoo, Google talk, entre outros).

De seguida serão abordadas duas secções que compreendem o enquadramento estratégico e o plano de marketing internacional para o(s) mercado(s) selecionado(s).

3.2.1 Enquadramento Estratégico

A estruturação lógica do porquê (motivações), o quê (bens e/ou serviços), como (modo de entrada) e para onde exportar (seleção de mercados), são fatores relevantes para o enquadramento estratégico internacional da DOFcork. Segue-se a apresentação de cada um destes fatores.

Porquê? – Motivações

O fundador da DOFcork sempre ambicionou vender para mercados externos e percebeu que ao estar presente em vários mercados não só diversificava o risco (não estando dependente de apenas uma economia) como também impulsionava o crescimento da empresa. Este fator foi durante muitos anos o ímpeto que motivou a procura de novos mercados (Administradora, Entrevista. 2014, Anexo I).

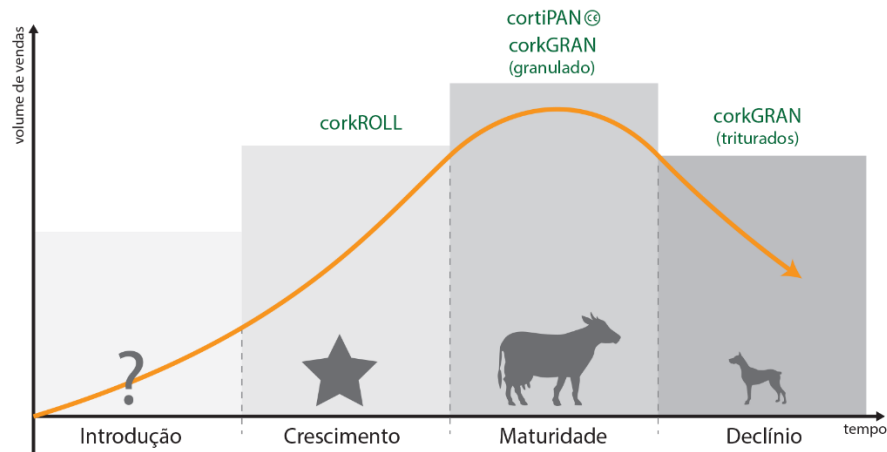
Devido à recessão económico-financeira mundial, ao decréscimo das vendas nos últimos anos e, consequentemente, ao aumento do risco da dependência atual de um reduzido número de clientes, a principal motivação que rege a expansão das vendas no presente deve-se à premente necessidade de aumentar o volume de negócios e diminuir esta dependência. Tais motivações vão ao encontro das razões genéricas apresentadas por Viana e Hortinha (1997).

O Quê? – Bens e/ou Serviços

O objeto de internacionalização da DOFcork consiste em comercializar os seus produtos na arena internacional. Todavia, importa conhecer quais as características e o segmento que abarcam para, *a posteriori*, se poder adaptar a estratégia a cada produto.

Neste sentido, é apresentado a visão da empresa acerca do ciclo de vida dos seus produtos e a respetiva integração destes através de uma análise BCG (*Boston Consulting Group*), conforme Figura 15. De igual modo, é apresentado uma breve descrição dos produtos e suas características (*cf.* Tabela 19).

Figura 15. Ciclo de Vida do Produto e BCG



Fonte: elaboração própria com base no *Export Manager* (Entrevista. 2014, Anexo I)

Tabela 19. Produtos

	Descrição	Características
corkGRAN	Este produto subdivide-se em duas grandes famílias: granulados e triturados. Os triturados são obtidos por trituração e peneiração simples da cortiça e as suas dimensões contemplam materiais com granulometria superior a 8 mm. Os granulados são fragmentos de cortiça obtidos por moagem de triturado e que compreendem dimensões entre os 0,25 e 7 mm. corkGRAN (triturados) é utilizado principalmente na construção civil para isolamentos térmicos e acústicos (enchimento de espaços, mistura com argamassas, etc.) e para produção de cortiça aglomerada. corkGRAN (granulados) é utilizado principalmente na indústria transformadora. Seja para produtos de isolamento, seja para compósitos, calçado, juntas de automóvel, produção de rolhas de aglomerado, entre outros, dos quais, mais recentemente, como camada de enchimento em relvados sintéticos. Da indústria transformadora à construção sustentável, passando pelas mais diversas utilizações, este produto, devido às suas características, tem demonstrado uma enorme versatilidade.	↘ Peso total das estruturas ↘ Dificuldades de transporte ↗ Propriedades de isolamento térmico e acústico ↗ Carácter verde da construção ↗ Garantia de durabilidade das soluções ↗ Salubridade das soluções

corkROLL	corkROLL é constituído por granulados de reduzida dimensão e granulometria extensa, em forma de painel e acondicionado em formato de rolo. Este produto tem espessuras standard que variam entre os 2 e 8 mm e é muito utilizado para isolamentos acústicos e térmicos em paredes interiores ou em pavimentos (nomeadamente para colocar por baixo de soalho, tijoleira, entre outros). De referir ainda que, em caso de combustão, além de funcionar como retardador, não emite a libertação de gases tóxicos, assim como, não existe propensão à acumulação de poeiras nem à proliferação de fungos ou outros microorganismos. Este produto é manufacturado em regime de Outsourcing.	 Aspeto natural  Funcionalidade – placard ou <i>pinwall</i>  Conforto térmico  Absorção de sons de impacto
cortiPAN	cortiPAN, atualmente com certificação CE, tem-se afirmado como o melhor isolante natural atualmente empregue no sector da construção. Através de processos de trituração e remoção de poeiras e resíduos, os grãos de cortiça são selecionados de acordo com a granulometria, prensados e aglomerados termicamente. As placas de cortiPAN são também um excelente isolante térmico para redução das variações de temperatura (frio ou calor) em espaços interiores. Importa lembrar que se trata de uma solução de isolamento natural e um dos produtos cujas propriedades para isolamento térmico e acústico são mais equilibradas. É de salientar que muitos produtos só podem ser vendidos na UE, na Islândia, no Liechtenstein ou na Noruega se ostentarem a marcação CE, que certifica que os mesmos foram avaliados e cumprem os requisitos da UE em matéria de segurança, saúde e proteção do ambiente.	 Consumo de energia, com redução da amplitude térmica  Inércia térmica dos edifícios e humidade relativa (HR)  Resistência ao fogo e reduzida libertação de gases  Absorção sonora e consequente redução de ruído

Fonte: DOFcork (2014c)

Os produtos comercializados encontram-se em diferentes fases do ciclo de vida do produto (*cf.* Figura 15), a saber, corkROLL – fase de crescimento (estrela); o corkGRAN (granulado) e o cortiPAN – fase de maturidade (vaca leiteira) e o corkGRAN (triturados) em fase de declínio (cão rafeiro) (*Export Manager*, Entrevista. 2014, Anexo I). É no entanto de salientar que o ciclo de vida do produto pode ser diferente de país para país.

Mais uma vez salienta-se que uma das mais-valias dos produtos apresentados centra-se no facto de se tratarem de produtos ecológicos (para além das características intrínsecas aos produtos de cortiça apresentadas na Tabela 19) e por se tratar de um negócio com

uma reduzida pegada ecológica. Como tal, a envolvente “*green*” deve estar intrínseca na mensagem que se transmite aos atuais/potenciais clientes.

De todo o panorama é relevante mencionar que o investimento na investigação e desenvolvimento (I&D) de novos produtos (raros, inimitáveis e com valor acrescentado) não deve ser descurado uma vez que a diferenciação do produto é necessária para alavancar a vantagem competitiva da empresa nos mercados internacionais. Considerando que a empresa em estudo, atualmente, fabrica e comercializa produtos que não apresentam diferenciação do produto central e que existem outras empresas na arena internacional (*e.g.* sediadas na Argélia) que produzem e vendem produtos idênticos, é um aspeto que deve ser otimizado tendo em consideração os diferentes níveis do produto - genérico, esperado, ampliado e potencial (Levitt, 1986).

Como? – Modos de entrada

Após a análise da situação económica e financeira da empresa, é possível verificar que a mesma enfrenta uma fase complexa, dificultando a sua consolidação e expansão internacional.

Devido aos desafios apresentados, é possível considerar-se que os modos de entrada através de IDE (apresentados na revisão da literatura) são impraticáveis e no que concerne ao desenvolvimento da estratégia de consolidação e expansão internacional, apenas se irá considerar os modos de entrada sem IDE, mais propriamente a exportação direta, de modo a permitir uma expansão internacional progressiva (sugestão da teoria Uppsala).

Onde? – Análise e Seleção de Mercados

Com base na revisão da literatura, é possível compreender a inviabilidade em abarcar todos os mercados existentes (Alon, 2004). Para além disso, expandir para mercados externos não só requer um investimento considerável (He & Wei, 2011) como também a distância geográfica e psicológica podem impedir ou dificultar a circulação de informação entre a empresa e o mercado, sobretudo quando se acentuam diferenças entre o país de origem e de destino – *e.g.* diferenças de idioma, educação, práticas de fazer negócio, cultura e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977).

Neste sentido, será aplicado, conforme explicado na metodologia, o Modelo de Seleção de País(es)/Mercado(s) para PME's que foi discutido e desenvolvido a partir da revisão da

literatura (cf. Figura 4) de modo a seleccionar o país/mercado que apresenta maior potencialidade e atratividade para a empresa.

1ª Etapa – Identificação dos Países/Mercados

Tendo em conta a sugestão de uma expansão progressiva, associada aos riscos inerentes à distância psicológica e geográfica (financeiros, culturas, idiomas, entre outros) seleccionaram-se quarenta e oito países europeus (continente onde a empresa está sediada) (cf. Tabela 20).

Tabela 20. Seleção de Países Europeus

Países Europeus			W.G.B.C.		
1	Bósnia e Herzegovina	Grupo Associado	25	Alemanha	Estabelecido
2	Dinamarca	Grupo Associado	26	Espanha	Estabelecido
3	Estónia	Grupo Associado	27	França	Estabelecido
4	Islândia	Grupo Associado	28	Países Baixos	Estabelecido
5	Lituânia	Grupo Associado	29	Polónia	Estabelecido
6	Noruega	Grupo Associado	30	Reino Unido	Estabelecido
7	Eslováquia	Em perspetiva	31	Suécia	Estabelecido
8	Eslovénia	Em perspetiva	32	Turquia	Estabelecido
9	Geórgia	Em perspetiva	33	Albânia	-
10	Grécia	Em perspetiva	34	Andorra	-
11	Irlanda	Em perspetiva	35	Arménia	-
12	Letónia	Em perspetiva	36	Azerbaijão	-
13	Montenegro	Em perspetiva	37	Bélgica	-
14	República Checa	Em perspetiva	38	Bielorrússia	-
15	Ucrânia	Em perspetiva	39	Cazaquistão	-
16	Áustria	Emergente	40	Chipre	-
17	Bulgária	Emergente	41	Listenstaine	-
18	Croácia	Emergente	42	Luxemburgo	-
19	Finlândia	Emergente	43	Macedónia	-
20	Hungria	Emergente	44	Malta	-
21	Itália	Emergente	45	Moldávia	-
22	Rússia	Emergente	46	Mónaco	-
23	Sérvia	Emergente	47	Roménia	-
24	Suíça	Emergente	48	São Marinho	-

Fonte: elaboração própria

Considerando que o valor acrescentado dos produtos da empresa é o facto de serem ecológicos, optou-se por reduzir a amostra para apenas trinta e dois países (cf. Tabela 21) pelo facto de estes se encontrarem associados ao *World Green Building Council*

(organização que incentiva a construção de um mercado verde, facilitando a comercialização de produtos ecológicos) (Worldgbc, 2014).

Tabela 21. Seleção de Países - 1ª Etapa

	Países Europeus	W.G.B.C.		Países Europeus	W.G.B.C.
1	Bósnia e Herzegovina	Grupo Associado	17	Bulgária	Emergente
2	Dinamarca	Grupo Associado	18	Croácia	Emergente
3	Estónia	Grupo Associado	19	Finlândia	Emergente
4	Islândia	Grupo Associado	20	Hungria	Emergente
5	Lituânia	Grupo Associado	21	Itália	Emergente
6	Noruega	Grupo Associado	22	Rússia	Emergente
7	Eslováquia	Em perspectiva	23	Sérvia	Emergente
8	Eslovénia	Em perspectiva	24	Suíça	Emergente
9	Geórgia	Em perspectiva	25	Alemanha	Estabelecido
10	Grécia	Em perspectiva	26	Espanha	Estabelecido
11	Irlanda	Em perspectiva	27	França	Estabelecido
12	Letónia	Em perspectiva	28	Países Baixos	Estabelecido
13	Montenegro	Em perspectiva	29	Polónia	Estabelecido
14	República Checa	Em perspectiva	30	Reino Unido	Estabelecido
15	Ucrânia	Em perspectiva	31	Suécia	Estabelecido
16	Áustria	Emergente	32	Turquia	Estabelecido

Fonte: elaboração própria

2ª Etapa – Seleção Preliminar

Nesta etapa (pesquisa primária), recolheram-se algumas informações acerca de vários indicadores macroeconómicos e fatores mais problemáticos para se fazer negócio referente aos trinta e dois países selecionados (*cf.* Anexo VI, dados recolhidos em Banco Mundial, 2013a; CIA, 2013; Schwab, 2013). Adicionalmente, aplicaram-se questionários (*cf.* Anexo II e III) aos responsáveis pela área de internacionalização de modo a ser possível ponderar-se as múltiplas variáveis, através do modelo AHP (*cf.* Tabela 22) e, deste modo, reduzir a lista de trinta e dois para apenas dez países (*cf.* Tabela 23). Todos os cálculos realizados para esta seleção encontram-se em anexo (Anexo VI).

Tabela 22. Ponderação das variáveis da 2ª etapa (AHP)

Indicadores Macroeconómicos	AHP	Fatores mais problemáticos para se fazer negócio	AHP
▪ PIB <i>per capita</i>	23,92%	▪ Taxas de imposto	22,08%
▪ Paridade do Poder de Compra	22,74%	▪ Regulamentação fiscal	16,15%
▪ Taxa de Crescimento	20,84%	▪ Acesso ao financiamento	15,53%
▪ PIB	7,51%	▪ Burocracia governamental ineficiente	12,34%
▪ Índice de GINI	6,95%	▪ Instabilidade Governo / golpes	12,04%
▪ População Total	6,68%	▪ Instabilidade política	10,86%
▪ Taxa de Inflação	6,31%	▪ Regulamentação sobre moeda estrangeira	4,97%
▪ Taxa de Desemprego	5,05%	▪ Corrupção	3,58%
		▪ Crime e roubo	2,45%

Fonte: elaboração própria

Tabela 23. Seleção Preliminar - 2ª Etapa

Países Europeus			W.G.B.C.	Países Europeus			W.G.B.C.
1	Alemanha	Estabelecido	6	Polónia	Estabelecido		
2	Espanha	Estabelecido	7	Noruega	Grupo Ass.		
3	França	Estabelecido	8	Reino Unido	Estabelecido		
4	Itália	Emergente	9	Suécia	Estabelecido		
5	Países Baixos	Estabelecido	10	Suíça	Emergente		

Fonte: elaboração própria

3ª Etapa – Rastreio Aprofundado

Similarmente à etapa anterior, a pesquisa secundária foi realizada através da análise ponderada (modelo AHP) das 4 dimensões da distância de Ghemawat (2001). Com a recolha de dados das diferentes variáveis e aplicação dos questionários (*cf.* Anexo III) tornou-se viável a ponderação dos múltiplos fatores (*cf.* Tabela 24) e consequente redução da lista de dez para apenas três países (*cf.* Tabela 25). Salienta-se que os cálculos realizados para esta seleção são apresentados igualmente em anexo (*cf.* Anexo VII, dados recolhidos em Siems, 2007; Banco Mundial, 2013c; CIA, 2013; Google Maps, 2014; HDR, 2014).

Tabela 24. Ponderação das variáveis do modelo de CAGE (AHP)

Fatores Culturais	14,01%	Idioma	52,30%
		Diáspora	29,55%
		Etnia	9,48%
		Religião	8,67%
Fatores Administrativos	7,46%	Bloco Comercial	42,60%
		Moeda	23,67%
		Origem Legal	15,22%
		Ex-Colônia/Colônia	10,74%
		Corrupção	7,77%
Fatores Geográficos	19,31%	Área Geográfica	35,80%
		Clima	34,38%
		Km entre Capitais	19,57%
		Fuso Horário	10,25%
Fatores Económicos	59,22%	Importações do Setor	55,19%
		Taxa de Crescimento	19,04%
		Penetração de Internet	14,84%
		Índice do Desenvolvimento Humano	10,93%

Fonte: elaboração própria

Tabela 25. Rastreio Aprofundado - 3ª Etapa

	Países Europeus	W.G.B.C.
1	França	Estabelecido
2	Espanha	Estabelecido
3	Itália	Emergente

Fonte: elaboração própria

4ª Etapa – Seleção Final

Com base nos resultados da atratividade e potencialidade dos três países apresentados e considerando os objetivos da empresa, o país/mercado de maior interesse para uma primeira fase de expansão internacional é a **França**. Trata-se de um membro da União Europeia que, em 2013, apresentou um PIB de dois biliões de euros (Banco Mundial, 2013b) e alberga sessenta e seis milhões de habitantes (Banco Mundial, 2013b) e mais de meio milhão de Portugueses (Nações Unidas, 2013). Para além disso, as deslocações para o país são relativamente acessíveis (via empresas *low-cost*, moeda, entre outros) e, dos dez países selecionados para a terceira etapa, este apresenta 40,1% das importações do setor (granulados, blocos, placas, folhas, tiras e desperdícios de cortiça)(Nações Unidas, 2014).

No sentido de se compreender todo o processo de seleção de mercados, a Figura 16 apresenta uma síntese de como decorreu este método.

Figura 16. Síntese do Processo de Seleção de Mercados



Fonte: elaboração própria

Considerações Finais

Ao explorar novos mercados, é relevante conhecer as diferenças culturais no modo de fazer negócios. No entanto, quando se pondera expandir deve-se, também, analisar e estudar as diferenças de etiqueta, o protocolo e as práticas de fazer negócio e as técnicas de negociação. Deste modo, seguem-se algumas considerações e cuidados a ter em função do mercado selecionado (*cf.* Tabela 26).

Tabela 26. Considerações sobre o mercado Francês

Características Gerais
FORMALIDADES O povo francês apresenta um estilo formal que é manifestado pelas saudações, bons costumes e linguagem. Quando se dirige a uma pessoa deve-se usar <i>Monsieur</i>, <i>Madame</i> ou <i>Mademoiselle</i> e seguidamente o seu sobrenome. Não deve ser utilizado o primeiro nome, salvo quando é, precedentemente, expresso. Se porventura falar francês use a forma “vous” até ser permitido o uso de “tu”. O aperto de mão deve ser leve e rápido e é importante cumprimentar no início e no fim da conversa. O vestuário é considerado um reflexo de sucesso e <i>status</i> social. Como tal, deve ser elegante e conservador. GASTRONOMIA O almoço faz parte da norma quando se fazem negócios em França e, normalmente, podem durar até duas horas. Trata-se de um momento para a construção do relacionamento empresarial. Nunca se deve começar a comer até que o anfitrião diga “<i>bon appetit</i>”.

Os pratos são passados pelo lado esquerdo e os pulsos devem estar acima da mesa ao longo da refeição. É preciso ter atenção à adição de sal, pimenta ou molhos porque pode significar que considera a comida sem paladar.

Caso o almoço/jantar seja num restaurante, a pessoa que convida paga a conta. Importa que o gesto seja retribuído.

Aspetos a ter em consideração nos negócios em França

- As reuniões devem ser marcadas no mínimo com um mês de antecedência, por escrito ou por telefone;
- Antes da marcação de qualquer visita de prospeção, verificar naturalmente que a mesma não coincide com férias escolares ou feriados em qualquer das regiões francesas;
- Devem-se cumprir com os horários estabelecidos para as reuniões. Contudo, 15 minutos de atraso são perfeitamente aceitáveis. Caso o atraso seja superior, deve-se avisar previamente;
- O estilo de comunicação é direto e os franceses gostam de apresentações lógicas e de argumentos que destacam claramente os benefícios. Devem-se evitar perguntas pessoais;
- As negociações podem tornar-se emocionantes e, deste modo, a argumentação não é um confronto, mas sim uma forma lógica de analisar o negócio. É de salientar que os franceses não gostam de exageros;
- Se houver um impasse na negociação, os franceses vão continuar com a sua posição. Assim é importante abordar a questão de uma outra perspetiva.
- No caso de não se dominar o idioma, será aconselhável fazer-se acompanhar de um/a intérprete, que conheça bem o conjunto de produtos a promover;
- É importante falar e escrever corretamente a língua francesa;
- Evitar usar o idioma inglês, nem escrito nem falado, pois poderá prejudicar o negócio;
- Contratar um advogado para a formalização de qualquer acordo ou contrato. Qualquer tipo de acordo é formalizado por via de um contrato;
- Ser exigente no cumprimento das condições contratuais, nomeadamente nos prazos de entrega;
- Ter em consideração que as sucursais de bancos portugueses que operam em França podem fornecer as garantias bancárias necessárias ao seu negócio;
- Ter conhecimento de que as Feiras e as associações do sector são meios excelentes para conhecer agentes locais;
- Os cartões-de-visita devem estar atualizados e com indicação do cargo. No verso do cartão deve estar escrito em francês;
- Antes da reunião afigura-se fundamental certificar-se do nome/cargo da pessoa com quem vai encontrar-se;
- Todas as embalagens de produtos exportados para este mercado têm obrigatoriamente que estar rotuladas em francês.

Fonte: AICEP (2014); Kwintessential (2014)

Em função do mercado selecionado, efetuou-se igualmente uma lista de potenciais clientes que partilham a mesma ideologia ecológica (Anexo VIII).

Adicionalmente, é de máxima relevância que a empresa em estudo marque presença em feiras, no país selecionado – França. Para tal visa-se a EXPOBOIS (Setor das Madeiras; Site: www.expobois.fr) que se realizará de 17 a 20 de Novembro de 2014 e a BATIMAT (Setor de Materiais de Construção; Site: www.batimat.com) que decorrerá de 2 a 6 de Novembro de 2015.

Pelo exposto, acresce a necessidade de a DOFcork continuar não somente a acompanhar os seus atuais clientes, como focalizar-se, a curto prazo, na angariação de novos clientes no mercado selecionado, por forma a diminuir o risco associado à dependência que esta tem.

3.2.2 Plano de Marketing Internacional

Embora se trate de um tema relevante, aquando da abordagem a novos mercados, não será desenvolvido pelo facto de não estar contemplado nos objetivos propostos pela DOFcork. Não obstante, torna-se imprescindível que a mesma desenvolva um plano de marketing para cada mercado, visto que, um dos aspetos principais a ter-se em consideração aquando da aproximação aos mercados internacionais é a possível necessidade em adaptar os produtos, comercializados no mercado nacional, aos mercados externos.

4 Estágio

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os estágios curriculares assumem um papel fundamental na entrada para o ativo, fazendo a aproximação entre as universidades e o mundo empresarial. O estágio proposto pela DOFcork afigurou-se uma oportunidade para colocar em prática a aprendizagem teórica adquirida ao longo do mestrado em Economia e Gestão Internacional.

Este revelou-se uma mais-valia na medida em que permitiu adquirir *know-how* e possibilitou estudar e analisar *in loco* o funcionamento de uma empresa a operar a nível nacional e internacional.

O estágio realizou-se nas instalações da DOFcork e decorreu no segundo semestre do segundo ano letivo, período compreendido entre Fevereiro e Junho de 2014, totalizando 450 horas. Pelo facto de se tratar de uma empresa pequena, o processo de integração foi simples, existindo abertura para uma comunicação entre os colaboradores e as chefias.

Numa primeira fase, os objetivos propostos à realização deste estágio consistiram na identificação e recolha de informação sobre a situação atual da empresa, análise da estratégia que esta tinha vindo a adotar e consequente diagnóstico. Posteriormente, foi apresentada à empresa uma estratégia sustentável para a expansão para novos mercados e consolidação dos atuais, tendo por base uma revisão da literatura sobre esta matéria (*e.g.* as teorias de internacionalização, as melhores práticas conhecidas, entre outras).

Tendo em consideração que, principalmente a nível internacional, a primeira imagem que transparece é a forma como a empresa se apresenta, adicionalmente aos objetivos inicialmente propostos, foi desenvolvido um novo *website* com um *refresh* atual, legível, navegável, funcional, atrativo e dinâmico (*cf.* Anexo IV), acrescido de uma proposta de um novo logótipo (*cf.* Anexo V). Para além disso, foi prestado apoio no desenvolvimento de ferramentas de comunicação (*e.g.* amostras, catálogo, *banners*, *roll-ups*, entre outros).

Através do plano desenvolvido, foram identificadas linhas estratégicas para a empresa, que se consideram importantes para a alavancagem da sua área de negócio na arena internacional. Em suma, considera-se que se tratou de um percurso de valor acrescentado para ambas as partes.

5 Conclusão

O rápido crescimento das trocas internacionais tem sido um dos fatores mais visíveis nas últimas décadas, dando origem ao surgimento da globalização da economia. A redução das barreiras ao comércio internacional, os avanços tecnológicos na produção, na comunicação e informação, nos transportes e sistemas financeiros e a redução dos custos de fazer negócio são características que estimularam o crescimento das relações comerciais além-fronteiras.

As pequenas empresas, perante esta realidade, sentiram a necessidade de expandir as suas atividades para mercados internacionais. No entanto, sem o suporte necessário, tal atitude pode revelar-se fatal. Torna-se significativo que estas delineiem opções estratégicas para se adaptarem à multiplicidade dos diferentes mercados, alavancando, assim, as suas vantagens organizacionais na arena internacional.

É neste enquadramento que o presente trabalho se focalizou. Numa primeira fase, fez-se uma revisão da literatura e, pelo facto de não haver uma abordagem sistemática deste assunto, desenvolveu-se um *framework* de apoio à internacionalização das PME – suporte de apoio à decisão. Através de uma revisão aprofundada dos conceitos básicos dos processos de internacionalização, desenvolveu-se um modelo qualitativo que delineia os principais passos a dar aquando da decisão de internacionalizar; abordando assuntos internos/externos à organização e sobre o caminho a trilhar no processo de internacionalização.

Desenvolveu-se ainda outro *framework* que serve de apoio à seleção de mercados. Este foi articulado com o contributo de dois modelos existentes, acrescido de outros *inputs* considerados significativos (*e.g.* teorias de internacionalização; modelo de CAGE; por exemplo) e da implementação da metodologia AHP para definição dos pesos dos diversos fatores.

Numa segunda fase, estes *frameworks* foram aplicados à DOFcork (estudo de caso) de forma a responder à questão de investigação base deste estudo: “*Como consolidar e expandir a empresa em estudo no mercado internacional, tendo em consideração aspetos internos e externos, o setor onde atua e os recursos existentes?*” e “*Como (quais os passos a dar) deve ser delineada esta estratégia?*”.

Após a identificação e recolha de informação sobre a situação atual da empresa, análise da estratégia que esta tinha vindo a adotar e consequente diagnóstico, verificou-se que a empresa apresenta diversas fragilidades, podendo comprometer o seu futuro.

Neste sentido, face aos desafios que defronta atualmente (*e.g.* situação económico-financeira, dependência total de 5% dos clientes, entre outros), foram apresentadas algumas opções estratégicas que, a curto, médio e longo prazo, podem possibilitar a inversão da tendência dos últimos anos (*cf.* Tabela 18).

No entanto, importa ter-se em consideração que expandir para mercados externos não só requer um investimento considerável (He & Wei, 2011) como a distância geográfica e psicológica pode ser uma das barreiras à circulação de informação entre a empresa e o mercado, sobretudo quando se acentuam diferenças entre o país de origem e de destino – *e.g.* diferenças de idioma, educação, práticas de fazer negócio, cultura e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977). Neste sentido, após a aplicação do Modelo de Seleção de Mercado para PME's (*cf.* Figura 4), o país que apresentou maior potencialidade e atratividade para a exportação direta foi a França, para três produtos que comercializa.

Neste sentido, é de salientar que a DOFcork deve dar continuidade ao *follow-up* dos clientes atuais mas, devido à situação económico-financeira que atravessa, deverá focalizar-se em alargar a sua carteira de clientes para o mercado selecionado.

No que concerne aos *frameworks* desenvolvidos, a sua limitação reside na principal pista de investigação futura: utilizar mais casos de estudos para aferir o peso dos fatores, assim como incluir/excluir alguma fase. Para além disso, sugere-se que a empresa em estudo desenvolva um plano de marketing internacional para o mercado francês e para outros que decidir abarcar. Atendendo à complexidade de um processo desta natureza, a realização de um estágio por apenas 450 horas afigura-se, de igual modo, uma das limitações.

Denote-se que se uma empresa, após vários estudos técnicos, chegar à conclusão que determinadas medidas a adotar (*e.g.* efetuar determinados investimentos, expandir as instalações, apostar em novos produtos, entre outras) não compensam o risco, isto é, se inferir que os custos podem ser superiores às receitas esperadas, então as diretivas do projeto devem ser cautelosamente repensadas.

Referências

- AICEP. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*.
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paraonde/Conhecimento/Paginas/GuiadaInternacionalizacao.aspx> acedido em 03 de Maio de 2014.
- AICEP. (2014), "França - Guia Prático de Acesso ao Mercado",
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=3>, acedido em 21 de Julho de 2014.
- Alon, I., (2004), "International Market Selection for a Small Enterprise: A Case Study in International Entrepreneurship", *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 69(1), 25-33.
- Alon, I., & Jaffe, E. (2013). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Amal, M., & Filho, A., (2010), "Internationalization of small- and medium-sized enterprises: A multi case study", *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Anand, R., (2013), "Internationalisation of the small and medium family firm in Japan", *International Journal of Business and Globalisation*, 11(2), 117-135.
- Anastasia, C. M., (2005), "Globalization and its Challenges to Marketing in Micro Enterprises".
- Andersen, O., (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, O., & Buvik, A., (2002), "Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection", *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Andersen, P. H., & Strandskov, J., (1997), "International market selection: A cognitive mapping perspective", *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.
- Anderson, E., & Gatignon, H., (1987), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *International Executive*, 29(1), 15-17.

- Andersson, S., (2000), "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective", *International Studies of Management and Organisation*, 30(1), 63-92.
- APCOR. (2011), "Estudo de Caracterização Sectorial", <http://apcor.pt/artigo/estudo-caracterizacao-sectorial-2011.htm>, acedido em 03 de Outubro de 2013.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G., (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Axinn, C. N., & Matthyssens, P., (2002), "Limits of internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, 19(5), 436-449.
- Baird, I. S., Lyles, M. A., & Orris, J. B., (1994), "The Choice of International Strategies by Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 32(1), 48-59.
- Banco de Portugal. (2009), "A Economia Portuguesa no Contexto da Integração Económica, Financeira e Monetária", <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/outras/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Publicacao%20completa.pdf>, acedido em 03 de Outubro de 2013.
- Banco Mundial. (2013a), "Dados Macroeconómicos", <http://data.worldbank.org/>, acedido em 24 de Julho de 2014.
- Banco Mundial. (2013b), "França - Dados Macroeconómicos", <http://data.worldbank.org/country/france>, acedido em 22 de Julho de 2014.
- Banco Mundial. (2013c), "Utilizadores de Internet", <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries?display=map>, acedido em 24 de Julho de 2014.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., & Stride, C., (2012), "Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters", *Journal of World Business*, 47(4), 635-647.
- Bell, J., (1995), "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories", *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.

- Bell, J., Crick, D., & Young, S., (2004), "Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of 'Knowledge-Intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK", *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G., (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bonaccorsi, A., (1992), "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Brewer, P., (2001), "International market selection: developing a model from Australian case studies", *International Business Review*, 10(2), 155-174.
- Brouthers, L. E., & Nakos, G., (2005), "The role of systematic international market selection on small firms' export performance", *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Brush, C., (1992), "Factors Motivating Small Companies to Internationalise: The effects of the Firm Age (Exports, New Ventures)", *Unpublished DBA dissertation, Boston University*.
- Buckley, P., (1989), "Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background", *Small Business Economics*, 1(2), 89-100.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise* (Vol. 1): Macmillan London.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*: Sage.
- Cavusgil, S. T., (1980), "On the internationalization process of firms", *European Research*, 8(6), 273-281.
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M., (2010), "Internationalization and performance: small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, 5(6), P27.

- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C., (2001), "Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach", *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R., (1993), "Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis", *International Marketing Review*, 10(3).
- CIA. (2013), "The World Factbook", <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, acedido em 24 de Julho de 2014.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C., (1989), "Entrepreneurship and the initial size of firms", *Journal of Business Venturing*, 4(5), 317-332.
- Coviello, N., & Munro, H., (1997), "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Coviello, N. E., & Martin, K. A. M., (1999), "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector", *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.
- Coviello, N. E., & McAuley, A., (1999), "Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *MIR: Management International Review*, 223-256.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J., (1995), "Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development", *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*: Praeger New York.
- DOFcork. (2014a), "História", <http://www.dofsa.pt/historia/>, acedido em 26 de Julho de 2014.
- DOFcork. (2014b), "Onde Estamos", <http://www.dofsa.pt/onde-estamos/>, acedido em 26 de Julho de 2014.
- DOFcork. (2014c), "Produtos", <http://www.dofsa.pt/produtos/>, acedido em 26 de Julho de 2014.

- Dunning, J. H., (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H., (1995), "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-491.
- Dunning, J. H., (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, 9(2), 163-190.
- Eisenhardt, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B., (1990), "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative science quarterly*, 504-529.
- Elliott, G. R., & Cameron, R. C., (1994), "Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect", *Journal of International Marketing*, 2(2), 49-62.
- Ellis, P., (2000), "Social Ties and Foreign Market Entry", *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P., (1993), "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Etemad, H., (2004), "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.
- Expert Choice Comparion. (2014), "Collaboration and Decision Support Software ", <http://trial.expertchoice.com>, acedido em 24 de Julho de 2014.
- Faeth, I., (2009), "Determinants of Foreign Direct Investment - A Tale of Nine Theoretical Models", *Journal of Economic Surveys*, 23(1), 165-196.
- Fahy, J., (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, 11(1), 57-77.

- Fernandes, A. (2014), "How to implement a global expansion strategy: a case study", <http://www.europeanceo.com/business-and-management/2014/01/how-to-implement-a-successful-global-expansion-strategy-a-case-study/>, acedido em 25-03-2014.
- Fillis, I., (2001), "Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions", *Management Decision*, 39(9), 767-783.
- Francioni, B., Musso, F., & Vardiabasis, D., (2013), "Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms", *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 240-259.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. H., (2004), "Born globals: how to reach new business space rapidly", *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Ganitsky, J., (1989), "Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case", *International Marketing Review*, 6(5).
- Ghemawat, P., (2001), "Distance still matters", *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Gibb, A., & Scott, M., (1985), "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business", *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Google Maps. (2014), "Mapa do Mundo", <https://www.google.pt/maps/preview>, acedido, 25 de Julho de 2014.
- Govil, S. K., & Jain, R., (2013), "Globalization of Markets", *Advances in Management*, 6(6), 65-65.
- Gulsoy, T. Y., Ozkanli, O., & Lynch, R., (2012), "Effective international expansion strategies of emerging countries: the strategies that helped Arcelik", *Management Research Review*, 36(1), 1-1.
- Hanel, P., & St-Pierre, M., (2006), "Industry-university collaboration by Canadian manufacturing firms", *Journal of Technology Transfer*, 31(4), 485-499.
- HDR. (2014), "Relatório do Desenvolvimento Humano", <http://hdr.undp.org/en/countries>, acedido em 28 de Julho de 2014.

- He, X., & Wei, Y., (2011), "Linking market orientation to international market selection and international performance", *International Business Review*, 20(5), 535-546.
- Hill, T., & Westbrook, R., (1997), "SWOT analysis: it's time for a product recall", *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y., (2013), "Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes", *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment* (Vol. 14): MIT press Cambridge, MA.
- INE. (2011), "O perfil exportador das PME em Portugal 2007-2009", http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEsdest_boui=107557341&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt, acessado em 03 de Outubro de 2013.
- INE. (2013a), "Balança do Comércio Nacional do Sector da Cortiça", http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005720&contexto=bd&selTab=tab2, acessado em 03 de Outubro de 2013.
- INE. (2013b), "Empresas em Portugal - Perfil das sociedades", http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEsdest_boui=159702402&DESTAQUESmodo=2, acessado em 03 de Outubro de 2013.
- International Finance Corporation. (2012), "IFC and Small and Medium Enterprises", http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/277d1680486a831abec2fff995bd23db/SM12_IFCIssueBrief_SMEs.pdf?MOD=AJPERES, acessado em 03 de Outubro de 2013.
- Jagels, M. G., & Coltman, M. M. (2004). *Hospitality management accounting* (8th Edition ed.). New York: Wiley.
- Jansson, H., & Sandberg, S., (2008), "Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region", *Journal of International Management*, 14(1), 65-77.

- Javalgi, R. G., & Todd, P. R., (2011), "Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India", *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G., (1988), "Internationalization in industrial systems- a network approach", *Strategies in Global Competition*, 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E., (1977), "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E., (1990), "The mechanism of internationalisation", *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E., (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E., (2011), "Markets as networks: implications for strategy-making", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484-491.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F., (1975), "The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Johansson, J. (2009). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Julien, P.-A., & Ramangalahy, C., (2003), "Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M., (1998), "Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study", *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.
- Knickerbocker, F. T., (1973), "Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise", *International Executive*, 15(2), 7-9.

- Knight, G. (1997). *Emerging paradigm for international marketing: the born global firm*. Michigan State University. Dept. of Marketing and Supply Chain Management.
- Knight, G., (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization", *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G. (2010). *Born Global Wiley International Encyclopedia of Marketing*: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kontinen, T., & Ojala, A., (2012), "Internationalization pathways among family-owned SMEs", *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
- Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A., (1994), "An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets", *Journal of International Marketing*, 2(1), 29-52.
- Kumar, V., & Subramanian, V., (1997), "A contingency framework for the mode of entry decision", *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Kwintessential. (2014), "Doing Business in France ", <http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-france.html>, acedido em 22 de Julho de 2014.
- Lang, M., (2006), "Globalization and Its History", *The Journal of Modern History*, 78(4), 899-931.
- Lejpras, A. (2009). Determinants of internationalization: differences between service and manufacturing SMEs: Discussion papers//German Institute for Economic Research.
- Levitt, T., (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, 3, 92-102.
- Levitt, T. (1986). *Marketing Imagination: New*: Simon and Schuster.
- Lim, J.-S., Sharkey, T. W., & Kim, K. I., (1991), "An empirical test of an export adoption model", *MIR: Management International Review*, 51-62.
- Lu, J. W., (2002), "Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.

- Madhok, A., (1997), "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M., (2003), "Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P., (2009), "Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential", *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Mattsson, L.-G. (2000). *Merger waves and contemporary internationalization of firms and markets*. Paper presented at the Proceedings of the 16th Annual IMP Conference, Bath.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M., (1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B., (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- McKiernan, P. (1992). *Strategies of growth: Maturity, recovery, and internationalization*: Routledge.
- Moen, Ø., & Servais, P., (2002), "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Morgan, N., Katsikeas, C., & Vorhies, D., (2012), "Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S., (1997), "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A", *Management Decision*, 35(1/2), 68.
- Murray, M. F., (1993), "Answers to Small Business Questions on International Opportunities", *Journal of Accountancy*, 176(2), 52-53.

- Musso, F., & Francioni, B., (2012), "How Do Smaller Firms Select Foreign Markets?", *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 44-53.
- Nações Unidas, N. (2013), "Migração Internacional", <http://esa.un.org/unmigration/TIMSO2013/migrantstocks2013.htm?msdo>,
acedido em 22 de Julho de 2014.
- Nações Unidas, N. (2014), "ComTrade", <http://comtrade.un.org/data/>, acedido em 16 de Julho de 2014.
- Nini, Y., (2012), "Small Businesses and International Entrepreneurship in the Economic Hard Time: A Global Strategic Perspective", *International Journal of Entrepreneurship*, 16, 113-131.
- Olejnik, E., & Swoboda, B., (2012), "SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants", *International Marketing Review*, 29(5), 466-495.
- Pan, Y., & Tse, D. K., (2000), "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R., (2002), "Toward a tradeoff model for international market selection", *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Papadopoulos, N., & Denis, J.-E., (1988), "Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection", *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.
- Peng, M. W. (2009). *Global strategic management*. Mason, Ohio; London: South-Western ; Cengage Learning [distributor].
- Perks, K. J., & Hughes, M., (2008), "Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms", *International Business Review*, 17(3), 310-330.
- Pillania, R. K., (2008), "Internationalisation of Bharat Forge Limited: a case study", *Management Decision*, 46(10), 1544-1563.
- Pillania, R. K., (2009), "Internationalisation of Essel Propack Ltd (EPL)", *Management Research News*, 32(2), 158-168.

- Pinho, J. C., & Martins, L., (2010), "Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Ponikvar, N., Tajnikar, M., & Pušnik, K., (2009), "Performance ratios for managerial decision-making in a growing firm", *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 109-120.
- Porter, M. E., (2008), "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Rao, C., Erramilli, M. K., & Ganesh, G. K., (1990), "Impact of domestic recession on export marketing behaviour", *International Marketing Review*, 7(2).
- Rao, T., & Naidu, G., (1993), "Are the stages of internationalization empirically supportable?", *Journal of Global Marketing*, 6(1-2), 147-170.
- Reid, S. D., (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Reuber, A. R., & Fischer, E., (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 807-825.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A., (2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rowden, R. W., (2001), "Research note: How a small business enters the international market", *Thunderbird International Business Review*, 43(2), 257-268.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M., (2007), "Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15-29.
- Saaty, R. W., (1987), "The analytic hierarchy process—what it is and how it is used", *Mathematical Modelling*, 9(3), 161-176.

- Saaty, T. (1990). *Decision Making For Leaders-the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*, Pittsburgh: PA: RWS Publications.
- Salomon, R., & Shaver, J. M., (2005), "Export and domestic sales: their interrelationship and determinants", *Strategic Management Journal*, 26(9), 855-871.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e: Pearson Education India.
- Schulz, A., Borghoff, T., & Kraus, S., (2009), "International Entrepreneurship: Towards a Theory of SME Internationalization", *Journal of International Business & Economics*, 9(1), 1-12.
- Schwab, K. (2013). *The global competitiveness report 2013–2014*. World Economic Forum (pp. 569). Switzerland: World Economic Forum.
- Siems, M. M., (2007), "Legal Origins: Reconciling Law & (and) Finance and Comparative Law", *McGill LJ*, 52, 55.
- Silva, E. S. (2010). *Gestão Financeira: Análise de Fluxos Financeiros* (4ª Edição ed.): Vida Económica.
- Sim, A. B., (2006), "Internationalization strategies of emerging Asian MNEs—Case study evidence on Singaporean and Malaysian firms", *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 487-505.
- Skrt, B., & Antoncic, B., (2004), "Strategic planning and small firm growth: An empirical examination", *Managing Global Transitions*, 2(2), 107-122.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stoian, C., & Filippaios, F., (2008), "Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from international Greek investments", *International Business Review*, 17(3), 349-367.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R., (1993), "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 57(4), 1-17.
- Teixeira, S. (2011). *Gestao das organizações* (2ª Edição ed.). Lisboa: Verlag Dashofer, Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.

- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Tellis, W., (1997), "Information technology in a university: a case study", *Campus-Wide Information Systems*, 14(nº3), 78-91.
- Tight, M., (2009), "The curious case of case study: a viewpoint", *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 329-339.
- Tse, D. K., Pan, Y., & Au, K. Y., (1997), "How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience", *Journal of International Business Studies*, 779-805.
- Ultsch, A., & Ultsch, A., (2002), "Proof of Pareto's 80/20 law and Precise Limits for ABC-Analysis", *Data Bionics Research Group University of Marburg/Lahn, Germany*, 1-11.
- Üsdiken, B., & Kieser, A., (2004), "Introduction: History in organisation studies", *Business History*, 46(3), 321-330.
- Vaidya, O. S., & Kumar, S., (2006), "Analytic hierarchy process: An overview of applications", *European Journal of operational research*, 169(1), 1-29.
- Van Hoorn, T. P., (1979), "Strategic planning in small and medium-sized companies", *Long range planning*, 12(2), 84-91.
- Vanhonacker, W. R., (1996), "Entering China: an unconventional approach".
- Vernon, R., (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vernon, R., (1979), "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41(4), 255-267.
- Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing internacional*. Lisboa: Sílabo.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R., (1988), "Internationalization: evolution of a concept", *Journal of General Management*, 14, 34-55.
- Whitelock, J., (2002), "Theories of internationalisation and their impact on market entry", *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.

- Wilkinson, T. J., & Brouthers, L. E., (2000), "An evaluation of state sponsored promotion programs", *Journal of Business Research*, 47(3), 229-236.
- Wills, J., Samli, A. C., & Jacobs, L., (1991), "Developing global products and marketing strategies: a construct and a research agenda", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 1-10.
- Worldgbc. (2014), "World Green Building Council", <http://www.worldgbc.org/>, acedido em 22 de Junho de 2014.
- Wortzel, L. H., & Wortzel, H. V., (1981), "Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms", *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 51-60.
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D., (2007), "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications", *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación: Universidad del CEMA.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed. Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anexos

Anexo I



Este questionário tem como propósito recolher alguns aspetos relevantes no domínio da internacionalização que servirão de apoio ao desenvolvimento do trabalho de mestrado em curso na empresa.

Importa referir que não existem respostas certas ou erradas, no entanto, é essencial que a informação seja fidedigna e pertinente para o estudo em causa. O questionário está organizado em cinco partes e é constituído por vinte e três perguntas.

Informação geral:

1. Qual é o seu cargo na empresa?
2. Há quantos anos trabalha na empresa?
3. Já trabalhou noutras empresas?

Formação e qualificações

4. Tem alguma formação na área da internacionalização? Se sim, qual?
5. Tem alguma experiência na área da internacionalização? Se sim, quantos anos?
6. Quantos idiomas fala fluentemente? E relativamente à escrita, tem alguma dificuldade?

Processo de Internacionalização da DOF cork

7. Quem são as pessoas que, normalmente, tomam decisões no que concerne ao processo de internacionalização?
8. Como iniciou o projeto DOF cork? (breve contextualização histórica da empresa)
9. Qual o motivo que levou empresa a orientar-se para os mercados externos? (Objetivos Estratégicos da Empresa)
10. Quais as motivações principais que impulsionam a empresa a procurar novos mercados? (Motivações Intrínsecas e Extrínsecas)
11. Qual foi o modo de seleção de mercados estrangeiros? (Presença internacional)
12. Quais são os objetivos estratégicos atuais da empresa? (Objetivos estratégicos a médio e longo prazo)
13. Qual o plano de ação estratégico de internacionalização que tem vindo a ser adotado?

Produtos e Processos

14. Considera que os recursos produtivos correspondem às necessidades da empresa? No caso do volume de negócios aumentar, a empresa tem capacidade para ajustar a manufatura à procura? (Obsoleta ou atual; o processo é eficiente e eficaz)
15. Que produtos a empresa transforma e comercializa?
16. Para que setores os vossos produtos são mais requisitados?
17. Em que fase se encontra os vossos artigos no ciclo de vida do produto? (Introdução; Crescimento; Maturidade e Declínio)
18. Investem regularmente na investigação e desenvolvimento de novos produtos?

Mercados e fornecedores

19. Quais são os principais concorrentes?
20. Quais os principais produtos substitutos existentes? São uma ameaça significativa? Quais as vantagens e desvantagens de cada um?
21. Os vossos produtos diferenciam-se dos produtos concorrentes? Se sim, em quê?
22. O custo de oportunidade é elevado para se entrar neste setor?
23. Existem muitos fornecedores de matéria-prima?

Anexo II



Principais Problemas em Fazer Negócio no Estrangeiro

Este questionário tem como propósito recolher alguns dados relativamente ao domínio da internacionalização. Estes servirão de apoio ao desenvolvimento do trabalho de mestrado em curso na empresa.

Salienta-se que não existem respostas certas ou erradas, no entanto, é essencial que as mesmas sejam classificadas com ponderação.

O questionário é constituído por quinze fatores que são considerados, segundo o *World Economic Forum*, como os mais problemáticos em fazer negócio nos mercados internacionais. Neste sentido, solicita-se a classificação dos fatores numa escala de 1 a 7 (1 - nada importante e 7 - muito importante).

	1	2	3	4	5	6	7
Acesso ao financiamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Burocracia governamental ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Taxas de imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Instabilidade política	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regulamentação fiscal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Código do trabalho restritivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sem capacidade para inovar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mão-de-obra Inadequada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Instabilidade Governo / Golpes de Estado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ética de trabalho pobre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferta insuficiente de infraestruturas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Saúde pública ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crime e roubo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regulamentação sobre moeda estrangeira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Esclarecimento Adicional:

Os fatores abaixo apresentados foram identificados, por vários gestores de empresas, como os principais problemas em fazer negócio **na sua economia**. Neste sentido, estes fatores devem ser considerados, para a DOFCork, como **1 – nada importantes** a **7 – muito importantes** no país de acolhimento.

A título de exemplo, o **acesso ao financiamento** apesar de ser importante para todas empresas, o mesmo só pode ser tido em consideração se se cumprir os aspetos legal para ter acesso a este no país de destino.

Burocracia governamental ineficiente – A burocracia e a ineficiência dos órgãos públicos no país de acolhimento conduzem a atrasos significativos nos processos administrativos

Taxas de imposto – Nível de impostos que são cobrados no país de acolhimento

Instabilidade política – Fragilidade do governo do país de acolhimento que pode dar origem a eleições antecipadas

Regulamentação fiscal – Regras fiscais (exemplo: entrega da IES, pagamento por conta...)

Código do trabalho restritivo – A lei do trabalho é restritiva na contratação ou despedimento de colaboradores.

Sem capacidade para inovar – O país de acolhimento não apresenta estruturas que impulsionem a inovação (ex. a nível tecnológico)

Mão-de-obra Inadequada – As qualificações que população ativa apresenta, está desfasada com a oferta de emprego por parte das empresas.

Instabilidade Governo / Golpes de Estado – Probabilidade de derrubar-se ilegalmente um governo constitucionalmente legítimo.

Anexo III



O questionário apresentado tem como propósito recolher alguns dados relativamente ao domínio da internacionalização, servindo de apoio ao desenvolvimento do trabalho de mestrado em curso na empresa.

Este terá por base um modelo de multicritérios conhecido por AHP (*Analytic Hierarchy Process*), o qual permite avaliar os fatores que influenciam uma decisão e as escolhas alternativas (Saaty, 1987).

A escala apresentada é proposta pelo modelo e cada um representa o seguinte:

- 1 – Ambos os fatores têm importância igual;
- 3 – Um fator tem uma importância moderadamente superior ao outro;
- 5 – Um fator tem uma importância essencial ou forte sobre o outro;
- 7 – Um fator tem uma importância muito forte sobre o outro;
- 9 – Um fator tem extrema importância sobre o outro;
- 2,4,6,8 – Valores intermédios.

Salienta-se que não existem respostas certas ou erradas, no entanto, é essencial que as mesmas sejam classificadas com ponderação.

INDICADORES MACROECONÓMICOS

Classifique, por favor, a importância de um fator macroeconómico sobre o outro, tendo em consideração a relevância de cada indicador, para si, na seleção de um País. (Antes de começar a responder, consulte a Tabela 1 em anexo onde são explicados os vários conceitos aqui apresentados)

		9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	PIB
2	PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Crescimento Anual do PIB
3	Taxa de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	PIB per capita
4	PIB per capita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Paridade do Poder de Compra
5	Paridade do Poder de Compra	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice de GINI
6	Índice de GINI	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Desemprego
7	Taxa de Desemprego	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação
8	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Crescimento Anual do PIB
9	PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	PIB per Capita
10	Taxa de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Paridade do Poder de Compra
11	PIB per capita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice de GINI
12	Paridade do Poder de Compra	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Desemprego
13	Índice de GINI	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação
14	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	PIB per capita
15	PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Paridade do Poder de Compra
16	Taxa de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice de GINI
17	PIB per capita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Desemprego
18	Paridade do Poder de Compra	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação
19	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Paridade do Poder de Compra
20	PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice de GINI
21	Taxa de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Desemprego
22	PIB per capita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação
23	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice de GINI
24	PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Desemprego
25	Taxa de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação
26	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Desemprego
27	PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação
28	População Total	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Taxa de Inflação

PRINCIPAIS PROBLEMAS EM FAZER NEGÓCIO NO ESTRANGEIRO

Classifique, por favor, a importância de um fator sobre o outro, tendo em consideração a relevância de cada um, para si, na seleção de um País. (Antes de começar a responder, consulte a Tabela 2 em anexo onde são explicados os vários conceitos aqui apresentados)

		9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Burocracia Gov. Ineficiente
2	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Corrupção
3	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Política
4	Instabilidade Política	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Reg. sobre a Moeda Estrangeira
5	Reg. sobre a Moeda Estrangeira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Crime e Roubo
6	Crime e Roubo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade do Governo/Golpes
7	Instabilidade Governo/Golpes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
8	Acesso ao Financiamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
9	Taxa de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Corrupção
10	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Política
11	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Reg. sobre a Moeda Estrangeira
12	Instabilidade Política	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Crime e roubo
13	Reg. sobre a Moeda Estrangeira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Governo/Golpes
14	Crime e Roubo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
15	Instabilidade Governo/Golpes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
16	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Política
17	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Reg. sobre a Moeda Estrangeira
18	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Crime e Roubo
19	Instabilidade Política	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Governo/Golpes
20	Reg. sobre a Moeda Estrangeira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
21	Crime e Roubo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
22	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Reg. sobre a Moeda Estrangeira
23	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Crime e Roubo
24	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Governo/Golpes
25	Instabilidade Política	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
26	Reg. sobre a Moeda Estrangeira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
27	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Crime e Roubo
28	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Governo/Golpes
29	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
30	Instabilidade Política	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
31	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Instabilidade Governo/Golpes
32	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
33	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
34	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Acesso ao Financiamento
35	Burocracia Gov. Ineficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal
36	Taxas de Imposto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Regulamentação Fiscal

Quatro Dimensões (CAGE)

Classifique, por favor, a importância de um fator sobre o outro, tendo em consideração a relevância de cada indicador, para si, na seleção de um País. (Antes de começar a responder, consulte a Tabela 3 em anexo onde são explicados os vários conceitos aqui apresentados)

		9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1	Fatores Culturais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fatores Administrativos
2	Fatores Administrativos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fatores Geográficos
3	Fatores Geográficos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fatores Económicos
4	Fatores Culturais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fatores Geográficos
5	Fatores Administrativos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fatores Económicos
6	Fatores Culturais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fatores Económicos
Fatores Culturais											
7	Idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Religião
8	Religião	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Diáspora
9	Diáspora	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Etnia
10	Idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Diáspora
11	Religião	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Etnia
12	Idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Etnia
Fatores Administrativos											
13	Blocos Regionais de Comércio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Moeda
14	Moeda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ex-colónias/Colónias
15	Ex-colónias/Colónias	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Corrupção
16	Corrupção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Origem Legal
17	Blocos Regionais de Comércio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ex-colónias/Colónias
18	Moeda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Corrupção
19	Ex-colónias/Colónias	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Origem Legal
20	Blocos Regionais de Comércio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Corrupção
21	Moeda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Origem Legal
22	Blocos Regionais de Comércio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Origem Legal
Fatores Geográficos											
23	Distância entre Capitais (km)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Área Geográfica (km ²)
24	Área Geográfica (km ²)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fuso Horário
25	Fuso Horário	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Clima
26	Distância entre Capitais (km)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fuso Horário
27	Área Geográfica (km ²)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Clima
28	Distância entre capitais (km)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Clima
Fatores Económicos											
29	Importações do Setor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tx de Crescimento Anual do PIB
30	Tx de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice Desenvolvimento Humano
31	Índice Desenvolvimento Humano	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Penetração de Internet
32	Importações do Setor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Índice Desenvolvimento Humano
33	Tx de Crescimento Anual do PIB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Penetração de Internet
34	Importações do Setor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Penetração de Internet

Glossário

Tabela 1. Indicadores Macroeconómicos

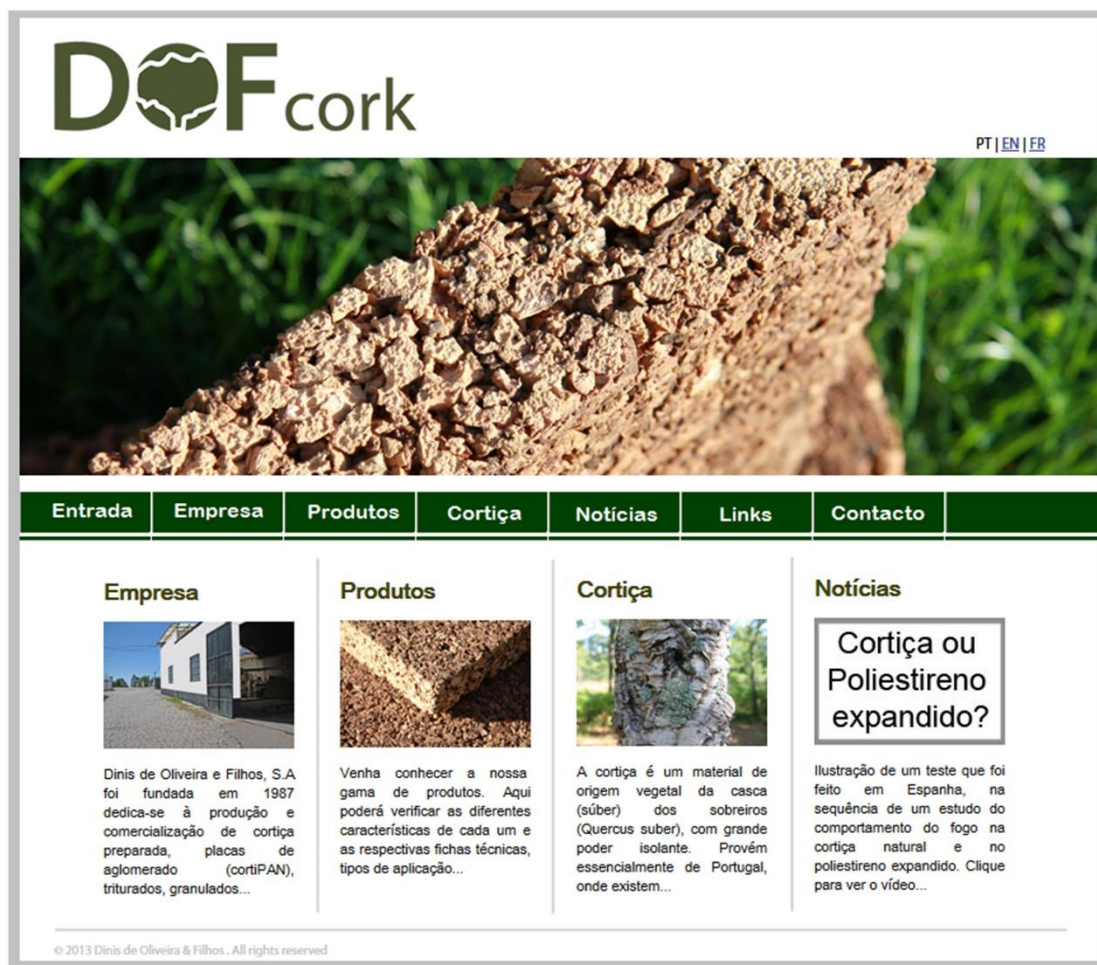
Índice de GINI	Mede a desigualdade da distribuição de riqueza pela população.
Paridade do Poder de Compra	Possibilita a avaliação de um determinado país ou população através da quantidade de bens e serviços que um cidadão médio, a ela pertencente, pode adquirir com o rendimento que auferir.
PIB (Produto Interno Bruto)	Valor do mercado de todos os bens e serviços finais produzidos para o mercado, num determinado território e durante um determinado período de tempo.
PIB <i>per capita</i>	Valor absoluto do PIB dividido pelo número de habitantes do país. Este rácio permite calcular a riqueza produzida, em média, por cada habitante.
População Total	Compreende o conjunto de pessoas, nacionais ou estrangeiras, estabelecidas de forma permanente no território económico do país, mesmo que se encontrem temporariamente ausentes: População ativa + População inativa.
Taxa de Crescimento Anual do PIB	Taxa de variação anual do PIB
Taxa de Desemprego	É a percentagem da população ativa que procura emprego mas não consegue encontrar. Corresponde ao rácio entre a população desempregada e população ativa.
Taxa de Inflação	Refere-se à variação anual generalizada dos preços de bens e serviços. É um processo persistente, generalizado e observado ao longo de um dado período de tempo.

Tabela 2. Principais Problemas em fazer Negócio no Estrangeiro

Burocracia Governamental Ineficiente	A burocracia e a ineficiência dos órgãos públicos no país de acolhimento conduzem a atrasos significativos nos processos administrativos
Corrupção	Nível de corrupção
Instabilidade Governo/Golpes	Probabilidade de derrubar-se ilegalmente um governo constitucionalmente legítimo.
Instabilidade Política	Fragilidade do governo do país de acolhimento que pode dar origem a eleições antecipadas
Taxas de Imposto	Impostos cobrados no país de destino.

Tabela 3. Quatro Dimensões (CAGE)

Blocos Regionais de Comércio	Favorece a circulação das trocas comerciais. Exemplos: União Europeia; NAFTA (Área de Comércio Livre da América do Norte); MERCOSUL (mercado comum na América do Sul); ASEAN (Associação de Países do Sudeste); APEC (<i>Asian-Pacific Economic Cooperation</i>).
Diáspora	Número de emigrantes (Portugueses) no país de destino / número de imigrantes que Portugal alberga.
Distância entre Capitais (km)	Distância em linha reta.
Etnia	Agrupamento de famílias numa área geográfica cuja unidade assenta numa estrutura familiar, económica e social comum e numa cultura comum.
Idioma	Linguagem de uma nação
Índice do Desenvolvimento Humano (IDH)	Medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano" e para ajudar a classificar os países como: desenvolvidos (desenvolvimento humano muito alto); em desenvolvimento (desenvolvimento humano médio e alto) e subdesenvolvidos (desenvolvimento humano baixo)
Moeda	Meio pelo qual são efetuadas as transações monetárias
Origem Legal	A origem da fundação da lei. Exemplo: a criação da legislação Portuguesa, Espanhola, entre outras partiram da Francesa.
Penetração de Internet	Refere-se ao número de utilizadores de internet.
Importações do Setor	Processo comercial e fiscal que consiste na transação de um bem ou serviço do exterior para o país de referência.
Religião	Comunidade religiosa que segue a regra do seu fundador ou reformador.
Taxa de Crescimento Anual do PIB	Taxa de variação anual do PIB



Website Novo



à marca

Por definição, uma marca pode ser entendida como uma palavra (com ou sem significado), nome, símbolo, desenho ou mesmo a combinação destes elementos, repercutindo-se na identificação de bens ou serviços e na criação de uma identidade diferenciadora da concorrência, ou seja, única na mente dos consumidores (Kotler, et al., 2005).

policromática



monocromática



Dinis de Oliveira & Filhos, SA



Anexo VI

Class TOTAL	Peso TOTAL	R	% Final	PAISES EU	Capital	Membership Level	Área Geográfica	População Total	Class	PIB	Class	TX Crescimento - 2011/12/13*2				Class	PIB per Capita
									7,51%	6,68%						20,84%	
32	-4,6%	31	-0,003	Bósnia e Herzegovina	Saraievo	Grupo Associado	51.197 km2	3.871.643	0,51%	13,81 MM€	0,09%	1,30%	-0,70%	0,40%	0,79%	6.074,76 €	
16	4,6%	16	0,077	Dinamarca	Copenhaga	Grupo Associado	43.094 km2	5.569.077	0,73%	237,35 MM€	1,58%	1,10%	-0,40%	0,40%	0,79%	27.665,76 €	
18	4,3%	20	0,069	Estónia	Talim	Grupo Associado	45.228 km2	1.257.921	0,16%	17,77 MM€	0,12%	9,60%	3,90%	0,80%	1,57%	16.394,52 €	
19	4,2%	8	0,085	Islândia	Reiquiavique	Grupo Associado	103.000 km2	317.351	0,04%	10,68 MM€	0,07%	2,70%	1,50%	3,30%	6,48%	29.788,26 €	
14	4,8%	12	0,080	Lituânia	Vilnius	Grupo Associado	65.300 km2	3.505.738	0,46%	34,19 MM€	0,23%	6,00%	3,70%	3,40%	6,68%	16.540,90 €	
8	5,4%	10	0,084	Noruega	Oslo	Grupo Associado	323.802 km2	5.147.792	0,67%	377,51 MM€	2,51%	1,30%	2,90%	0,60%	1,18%	40.547,17 €	
17	4,6%	18	0,072	Eslováquia	Bratislava	Em perspetiva	49.035 km2	5.443.583	0,71%	70,96 MM€	0,47%	3,00%	1,80%	0,80%	1,57%	18.077,89 €	
23	3,2%	24	0,064	Eslovénia	Liubliana	Em perspetiva	20.273 km2	1.988.292	0,26%	34,27 MM€	0,23%	0,80%	-2,50%	-1,10%	-2,16%	20.054,01 €	
29	-2,8%	29	0,011	Geórgia	Tebilissi	Em perspetiva	69.700 km2	4.935.880	0,65%	11,67 MM€	0,08%	7,00%	6,20%	3,20%	6,29%	4.464,58 €	
31	-3,9%	32	-0,011	Grécia	Atenas	Em perspetiva	131.957 km2	10.775.557	1,41%	178,07 MM€	1,18%	-7,10%	-7,00%	-3,90%	-7,66%	17.272,80 €	
15	4,7%	17	0,072	Irlanda	Dublin	Em perspetiva	70.273 km2	4.832.765	0,63%	161,68 MM€	1,07%	2,20%	0,20%	-0,30%	-0,59%	30.227,40 €	
11	5,1%	14	0,079	Letónia	Riga	Em perspetiva	64.589 km2	2.165.165	0,28%	22,24 MM€	0,15%	5,30%	5,00%	3,40%	6,68%	13.979,26 €	
13	5,0%	15	0,077	Montenegro	Podgoritsa	Em perspetiva	13.812 km2	650.036	0,08%	3,31 MM€	0,02%	3,20%	-2,50%	3,50%	6,88%	8.709,59 €	
20	4,0%	21	0,069	República Checa	Praga	Em perspetiva	78.867 km2	10.627.448	1,39%	142,57 MM€	0,95%	1,80%	-1,00%	-0,90%	-1,77%	19.248,93 €	
28	-1,6%	28	0,015	Ucrânia	Quieve	Em perspetiva	603.550 km2	44.291.413	5,79%	128,45 MM€	0,85%	5,20%	0,20%	1,90%	3,73%	5.416,05 €	
12	5,0%	13	0,080	Áustria	Viena	Emergente	83.871 km2	8.223.062	1,08%	305,86 MM€	2,03%	2,80%	0,90%	0,40%	0,79%	31.178,87 €	
24	3,0%	22	0,068	Bulgária	Sófia	Emergente	110.879 km2	6.924.716	0,91%	39,30 MM€	0,26%	1,80%	0,60%	0,90%	1,77%	10.539,34 €	
25	3,0%	25	0,060	Croácia	Zagrebe	Emergente	56.594 km2	4.470.534	0,58%	43,28 MM€	0,29%	-0,20%	-1,90%	-1,00%	-1,96%	13.027,79 €	
22	3,6%	23	0,068	Finlândia	Helsínquia	Emergente	338.145 km2	5.268.799	0,69%	190,00 MM€	1,26%	2,80%	-1,00%	-1,40%	-2,75%	26.275,15 €	
21	3,7%	19	0,070	Hungria	Budapeste	Emergente	93.028 km2	9.919.128	1,30%	95,59 MM€	0,64%	1,60%	-1,70%	0,20%	0,39%	14.491,59 €	
4	6,4%	4	0,093	Itália	Roma	Emergente	301.340 km2	61.680.122	8,06%	1.513,57 B€	10,06%	0,40%	-2,40%	-1,90%	-3,73%	21.664,19 €	
26	2,8%	26	0,056	Rússia	Moscovo	Emergente	17.098.242 km2	142.470.272	18,63%	1.546,50 B€	10,28%	4,30%	3,40%	1,30%	2,55%	13.247,36 €	
30	-2,9%	30	0,010	Sérvia	Belgrado	Emergente	77.474 km2	7.209.764	0,94%	31,97 MM€	0,21%	1,60%	-1,50%	2,50%	4,91%	8.124,07 €	
6	5,9%	5	0,091	Suíça	Berna	Emergente	41.277 km2	8.061.516	1,05%	472,95 MM€	3,14%	1,80%	1,00%	2,00%	3,93%	40.108,03 €	
1	9,8%	1	0,130	Alemanha	Berlim	Estabelecido	357.022 km2	80.996.685	10,59%	2.629,71 B€	17,48%	3,30%	0,70%	0,40%	0,79%	28.909,98 €	
5	6,1%	7	0,086	Espanha	Madrid	Estabelecido	505.370 km2	47.737.941	6,24%	992,45 MM€	6,60%	0,10%	-1,60%	-1,20%	-2,36%	22.030,14 €	
3	8,0%	3	0,112	França	Paris	Estabelecido	643.801 km2	66.259.012	8,66%	2.004,67 B€	13,33%	2,00%	0,00%	0,20%	0,39%	26.128,77 €	
10	5,2%	11	0,080	Países Baixos	Amesterdão	Estabelecido	41.543 km2	16.877.351	2,21%	528,65 MM€	3,51%	0,90%	-1,20%	-0,80%	-1,57%	31.691,20 €	
7	5,6%	6	0,086	Polónia	Varsóvia	Estabelecido	312.685 km2	38.346.279	5,01%	376,12 MM€	2,50%	4,50%	1,90%	1,60%	3,14%	15.443,05 €	
2	9,0%	2	0,119	Reino Unido	Londres	Estabelecido	246.610 km2	63.742.977	8,33%	1.822,43 B€	12,11%	1,10%	0,30%	1,70%	3,34%	27.299,81 €	
9	5,3%	9	0,085	Suécia	Estocolmo	Estabelecido	450.295 km2	9.723.809	1,27%	404,01 MM€	2,69%	2,90%	0,90%	1,50%	2,95%	29.934,64 €	
27	0,7%	27	0,040	Turquia	Ancara	Estabelecido	783.562 km2	81.619.392	10,67%	601,47 MM€	4,00%	8,80%	2,10%	4,00%	7,86%	11.198,04 €	
Taxa de Câmbio		1,36631		Portugal	Lisboa		92.090 km2	10.813.834		160,51 MM€		-1,30%	-3,20%	-1,40%		16.760,47 €	

fonte: CIA Factbook

*1 fonte: Banco Mundial | <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG> | Correia, I., & Teles, P. (1999). The optimal inflation tax. Review of Economic Dynamics, 2(2), 325-346.

*2 fonte: Banco Mundial | <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Class	PP Compra	Class	Índice de GINI		Class	Taxa Desemprego	Class	Tx Inflação (CPI) 2011/12/13 *1				Class
23,92%		22,74%			6,95%		5,05%					6,31%
0,94%	23,54 MM€	0,16%	36,20	2007	3,61%	44,3%	2013(Est)	10,83%	3,7%	2,0%	-0,1%	0
4,28%	154,65 MM€	1,05%	24,80	2011 (Est)	2,47%	6,0%	2013(Est)	1,47%	2,8%	2,4%	0,8%	1
2,54%	21,91 MM€	0,15%	31,30	2010	3,12%	10,9%	2013(Est)	2,67%	5,0%	3,9%	2,8%	1
4,61%	9,60 MM€	0,07%	28,00	2006	2,79%	4,5%	2013(Est)	1,10%	4,0%	5,2%	3,9%	1
2,56%	49,35 MM€	0,34%	35,50	2009	3,54%	12,4%	2013(Est)	3,03%	4,1%	3,1%	1,1%	1
6,28%	206,54 MM€	1,41%	25,00	2008	2,49%	3,6%	2013(Est)	0,88%	1,3%	0,7%	2,1%	1
2,80%	97,64 MM€	0,66%	26,00	2005	2,59%	14,4%	2013(Est)	3,52%	3,9%	3,6%	1,4%	1
3,11%	41,98 MM€	0,29%	23,70	2012	2,36%	13,1%	2013(Est)	3,20%	1,8%	2,6%	1,8%	1
0,69%	19,98 MM€	0,14%	46,00	2011	4,59%	15,0%	2013(Est)	3,67%	8,5%	-0,9%	-0,5%	0
2,67%	195,49 MM€	1,33%	34,30	2012(Est)	3,42%	27,9%	2013(Est)	6,82%	3,3%	1,5%	-0,9%	0
4,68%	139,35 MM€	0,95%	33,90	2010	3,38%	13,5%	2013(Est)	3,30%	2,6%	1,7%	0,5%	1
2,16%	28,45 MM€	0,19%	35,20	2010	3,51%	9,8%	2013(Est)	2,40%	4,4%	2,3%	0,0%	1
1,35%	5,44 MM€	0,04%	24,30	2010	2,42%	19,1%	2013(Est)	4,67%	3,2%	-	4,0%	1
2,98%	209,03 MM€	1,42%	24,90	2012	2,48%	7,1%	2013(Est)	1,74%	1,9%	3,3%	1,4%	1
0,84%	246,94 MM€	1,68%	28,20	2009	2,81%	8,0%	2013(Est)	1,96%	8,0%	0,6%	-0,3%	0
4,83%	264,22 MM€	1,80%	26,30	2007	2,62%	4,9%	2013(Est)	1,20%	3,3%	2,5%	2,0%	1
1,63%	76,56 MM€	0,52%	45,30	2007	4,52%	11,6%	2013(Est)	2,84%	4,2%	3,0%	0,9%	1
2,02%	57,75 MM€	0,39%	32,00	2010	3,19%	21,6%	2013(Est)	5,28%	2,3%	3,4%	2,2%	1
4,07%	143,09 MM€	0,97%	26,80	2008	2,67%	8,1%	2013(Est)	1,98%	3,4%	2,8%	1,5%	1
2,24%	143,89 MM€	0,98%	24,70	2009	2,46%	10,9%	2013(Est)	2,57%	4,0%	5,7%	1,7%	1
3,35%	1.321,08 B€	8,99%	31,90	2012(Est)	3,18%	12,4%	2013(Est)	3,03%	2,7%	3,0%	1,2%	1
2,05%	1.868,54 B€	12,71%	42,00	2012	4,19%	5,8%	2013(Est)	1,42%	8,4%	5,1%	6,8%	0
1,26%	58,90 MM€	0,40%	38,00	2013(Est)	3,79%	20,1%	2013(Est)	4,91%	11,1%	7,3%	7,7%	0
6,21%	271,68 MM€	1,85%	28,70	2012(Est)	2,86%	3,2%	2013(Est)	0,78%	0,2%	-0,7%	0,1%	1
4,48%	2.361,84 B€	16,07%	27,00	2006	2,69%	5,3%	2013(Est)	1,30%	2,1%	2,0%	1,5%	1
3,41%	1.016,61 B€	6,92%	32,00	2005	3,19%	26,1%	2013(Est)	6,43%	3,2%	2,4%	1,4%	1
4,05%	1.665,80 B€	11,33%	30,60	2011	3,05%	10,2%	2013(Est)	2,49%	2,1%	2,0%	0,9%	1
4,91%	512,11 MM€	3,48%	30,90	2007	3,08%	8,3%	2013(Est)	2,03%	2,3%	2,5%	2,5%	1
2,39%	595,77 MM€	4,05%	34,10	2009	3,40%	10,3%	2013(Est)	2,52%	4,2%	3,7%	1,2%	1
4,23%	1.747,04 B€	11,89%	32,30	2012	3,22%	7,2%	2013(Est)	1,76%	4,5%	2,8%	2,6%	1
4,64%	288,22 MM€	1,96%	23,00	2005	2,29%	8,1%	2013(Est)	1,98%	3,0%	0,9%	0,0%	1
1,73%	854,13 MM€	5,81%	40,20	2010	4,01%	9,3%	2013(Est)	2,27%	6,5%	8,9%	7,5%	0
	178,07 MM€		38,50	2007		16,2%	2013		3,7%	2,8%	0,3%	

R	% Final		AF			IGB			Trates			PI			Treg		
				15,53%			12,34%			22,08%			10,86%			16,15%	
31	0,042	17,2%	22,5%	3,1%	6,4%	8,4%	1,4%	11,7%	15,3%	2,6%	11,9%	15,6%	5,6%	7,2%	9,4%	2,1%	
16	0,030	20,5%	30,4%	4,2%	10,5%	15,6%	2,5%	21,2%	31,5%	5,3%	1,7%	2,5%	0,9%	11,8%	17,5%	3,8%	
4	0,026	12,0%	30,5%	4,3%	10,5%	26,7%	4,3%	10,8%	27,5%	4,6%	1,3%	3,3%	1,2%	1,9%	4,8%	1,1%	
32	0,044	14,7%	19,0%	2,7%	7,3%	9,5%	1,5%	10,5%	13,6%	2,3%	6,4%	8,3%	3,0%	6,7%	8,7%	1,9%	
24	0,032	9,1%	13,4%	1,9%	17,2%	25,3%	4,1%	13,1%	19,2%	3,2%	3,7%	5,4%	1,9%	11,1%	16,3%	3,6%	
14	0,030	7,5%	16,4%	2,3%	12,3%	26,9%	4,4%	11,5%	25,1%	4,2%	1,5%	3,3%	1,2%	11,2%	24,5%	5,4%	
3	0,026	4,8%	6,8%	1,0%	19,7%	28,0%	4,6%	8,4%	11,9%	2,0%	9,9%	14,1%	5,0%	5,9%	8,4%	1,8%	
19	0,031	24,3%	31,3%	4,4%	17,5%	22,6%	3,7%	8,7%	11,2%	1,9%	6,4%	8,2%	2,9%	5,9%	7,6%	1,7%	
29	0,038	19,0%	35,7%	5,0%	5,3%	10,0%	1,6%	5,3%	10,0%	1,7%	10,0%	18,8%	6,7%	4,7%	8,8%	1,9%	
12	0,029	22,4%	25,1%	3,5%	21,2%	23,8%	3,9%	9,8%	11,0%	1,9%	12,0%	13,5%	4,8%	14,5%	16,3%	3,6%	
2	0,025	32,4%	51,5%	7,2%	15,2%	24,2%	3,9%	7,8%	12,4%	2,1%	2,2%	3,5%	1,2%	3,7%	5,9%	1,3%	
7	0,028	13,9%	19,7%	2,7%	15,7%	22,2%	3,6%	14,3%	20,2%	3,4%	3,8%	5,4%	1,9%	10,5%	14,9%	3,3%	
5	0,027	19,2%	30,0%	4,2%	10,9%	17,0%	2,8%	10,5%	16,4%	2,8%	2,1%	3,3%	1,2%	4,7%	7,3%	1,6%	
10	0,029	7,0%	9,9%	1,4%	12,6%	17,9%	2,9%	11,3%	16,1%	2,7%	4,3%	6,1%	2,2%	10,1%	14,3%	3,1%	
17	0,031	16,7%	19,6%	2,7%	13,4%	15,7%	2,6%	8,4%	9,8%	1,7%	10,1%	11,8%	4,2%	11,0%	12,9%	2,8%	
15	0,030	6,8%	11,7%	1,6%	13,2%	22,7%	3,7%	15,3%	26,3%	4,4%	5,8%	10,0%	3,6%	14,5%	24,9%	5,5%	
28	0,038	12,4%	18,7%	2,6%	11,5%	17,3%	2,8%	2,4%	3,6%	0,6%	11,3%	17,0%	6,1%	3,7%	5,6%	1,2%	
18	0,031	9,0%	11,6%	1,6%	19,9%	25,6%	4,2%	10,0%	12,9%	2,2%	13,4%	17,2%	6,1%	6,8%	8,7%	1,9%	
21	0,031	16,8%	27,5%	3,8%	7,5%	12,3%	2,0%	22,0%	36,1%	6,1%	2,6%	4,3%	1,5%	10,1%	16,6%	3,6%	
26	0,032	16,3%	20,4%	2,8%	9,9%	12,4%	2,0%	12,1%	15,1%	2,6%	15,9%	19,9%	7,1%	10,7%	13,4%	2,9%	
9	0,029	18,6%	22,9%	3,2%	17,1%	21,0%	3,4%	22,5%	27,7%	4,7%	6,6%	8,1%	2,9%	7,9%	9,7%	2,1%	
6	0,028	9,2%	13,1%	1,8%	9,8%	13,9%	2,3%	13,0%	18,5%	3,1%	1,8%	2,6%	0,9%	10,7%	15,2%	3,3%	
30	0,039	11,1%	14,8%	2,1%	13,1%	17,5%	2,8%	5,5%	7,4%	1,2%	4,7%	6,3%	2,2%	4,2%	5,6%	1,2%	
22	0,032	7,7%	13,4%	1,9%	14,8%	25,8%	4,2%	8,7%	15,2%	2,6%	7,7%	13,4%	4,8%	13,0%	22,7%	5,0%	
23	0,032	9,9%	16,1%	2,3%	10,4%	16,9%	2,8%	12,7%	20,7%	3,5%	5,2%	8,5%	3,0%	19,0%	30,9%	6,8%	
1	0,025	27,7%	40,0%	5,6%	17,6%	25,4%	4,1%	10,5%	15,2%	2,6%	1,6%	2,3%	0,8%	4,9%	7,1%	1,6%	
20	0,031	13,5%	20,6%	2,9%	8,8%	13,5%	2,2%	20,2%	30,9%	5,2%	7,3%	11,2%	4,0%	14,0%	21,4%	4,7%	
11	0,029	19,3%	32,2%	4,5%	14,4%	24,0%	3,9%	10,7%	17,9%	3,0%	6,9%	11,5%	4,1%	7,1%	11,9%	2,6%	
13	0,030	10,5%	16,1%	2,2%	13,2%	20,2%	3,3%	11,3%	17,3%	2,9%	4,0%	6,1%	2,2%	22,3%	34,2%	7,5%	
8	0,028	20,7%	35,1%	4,9%	11,0%	18,6%	3,0%	11,0%	18,6%	3,1%	5,8%	9,8%	3,5%	8,9%	15,1%	3,3%	
25	0,032	10,8%	20,5%	2,9%	6,9%	13,1%	2,1%	17,3%	32,8%	5,5%	3,2%	6,1%	2,2%	11,1%	21,1%	4,6%	
27	0,033	11,7%	19,6%	2,7%	12,4%	20,8%	3,4%	14,8%	24,8%	4,2%	1,8%	3,0%	1,1%	8,6%	14,4%	3,2%	
		22,3%		100,0%	15,8%		100,0%	15,6%		100,0%	12,9%		100,0%	11,2%		100,0%	

RLReg	ICI		C		IEW		GI		PWE	ISI	I	PPH		CT			FCR		Coef
				3,58%				12,04%							2,45%			4,97%	
3,2%	2,8%	3,8%	5,0%	1,8%	0,9%	11,5%	15,1%	13,0%	2,7%	2,3%	11,1%	0,5%	1,7%	2,2%	3,8%	4,9%	6,4%	6,9%	1,31
11,6%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	0,6%	0,9%	0,8%	6,5%	2,7%	0,7%	0,3%	0,7%	1,0%	1,8%	0,4%	0,6%	0,6%	1,48
6,2%	10,0%	2,4%	6,1%	2,2%	21,9%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	9,2%	7,4%	0,9%	0,4%	1,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,54
0,6%	2,2%	0,4%	0,5%	0,2%	1,6%	7,3%	9,5%	8,1%	0,7%	1,2%	16,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	23,9%	31,0%	33,1%	1,30
13,0%	4,0%	8,1%	11,9%	4,4%	6,6%	4,5%	6,6%	5,7%	2,9%	3,1%	1,3%	0,6%	1,0%	1,5%	2,5%	0,3%	0,4%	0,5%	1,47
18,9%	10,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	14,7%	1,5%	0,1%	0,4%	0,9%	1,5%	1,4%	3,1%	3,3%	2,18
13,6%	4,0%	18,7%	26,6%	9,8%	2,0%	1,1%	1,6%	1,3%	2,3%	7,4%	0,4%	0,1%	1,5%	2,1%	3,7%	0,3%	0,4%	0,5%	1,42
13,9%	1,7%	8,0%	10,3%	3,8%	1,6%	6,3%	8,1%	7,0%	2,7%	1,5%	0,6%	0,4%	0,5%	0,6%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,29
3,5%	7,8%	1,3%	2,4%	0,9%	14,2%	6,8%	12,8%	11,0%	12,2%	7,0%	0,8%	1,4%	0,5%	0,9%	1,6%	0,3%	0,6%	0,6%	1,88
5,2%	1,9%	6,9%	7,7%	2,8%	0,3%	2,2%	2,5%	2,1%	0,3%	2,8%	0,1%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	1,12
6,5%	9,9%	0,4%	0,6%	0,2%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	12,5%	3,0%	0,4%	0,5%	0,8%	1,4%	0,7%	1,1%	1,2%	1,59
2,0%	7,3%	10,1%	14,3%	5,2%	6,4%	1,3%	1,8%	1,6%	3,1%	7,7%	1,8%	1,2%	0,8%	1,1%	2,0%	0,3%	0,4%	0,5%	1,41
5,1%	4,7%	10,9%	17,0%	6,2%	5,3%	1,1%	1,7%	1,5%	6,1%	9,2%	4,0%	1,5%	3,8%	5,9%	10,2%	0,8%	1,3%	1,3%	1,56
10,5%	3,1%	17,2%	24,4%	9,0%	6,3%	1,8%	2,6%	2,2%	5,9%	2,9%	0,4%	0,3%	5,3%	7,5%	13,0%	0,8%	1,1%	1,2%	1,42
1,9%	4,1%	15,5%	18,2%	6,7%	0,8%	3,5%	4,1%	3,5%	0,6%	2,2%	3,7%	1,3%	2,5%	2,9%	5,1%	4,2%	4,9%	5,3%	1,17
18,1%	5,9%	2,5%	4,3%	1,6%	10,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	1,4%	1,4%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,2%	1,72
4,5%	3,1%	13,0%	19,6%	7,2%	7,3%	10,8%	16,3%	14,0%	6,2%	5,8%	3,9%	2,7%	0,9%	1,4%	2,3%	0,4%	0,6%	0,6%	1,51
9,5%	3,2%	10,9%	14,0%	5,1%	2,1%	3,0%	3,9%	3,3%	4,2%	1,9%	1,2%	0,0%	3,6%	4,6%	8,0%	1,2%	1,5%	1,6%	1,29
23,8%	6,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,4%	0,7%	0,6%	3,3%	1,6%	1,6%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	2,6%	2,8%	1,64
1,9%	2,9%	9,4%	11,8%	4,3%	3,9%	3,7%	4,6%	4,0%	5,4%	2,7%	1,8%	1,3%	1,3%	1,6%	2,8%	0,7%	0,9%	0,9%	1,25
9,3%	3,2%	6,5%	8,0%	2,9%	0,6%	0,5%	0,6%	0,5%	0,0%	5,3%	0,3%	0,0%	1,6%	2,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,23
2,3%	4,3%	19,1%	27,2%	10,0%	6,6%	1,6%	2,3%	2,0%	4,2%	4,5%	7,1%	0,9%	4,3%	6,1%	10,5%	0,8%	1,1%	1,2%	1,42
1,7%	2,6%	13,8%	18,4%	6,8%	3,1%	10,9%	14,6%	12,5%	3,3%	7,3%	5,6%	1,4%	5,6%	7,5%	12,9%	5,9%	7,9%	8,4%	1,34
9,9%	8,8%	0,6%	1,0%	0,4%	15,4%	0,2%	0,3%	0,3%	4,5%	2,8%	1,3%	0,0%	1,1%	1,9%	3,3%	3,5%	6,1%	6,5%	1,75
15,6%	5,2%	1,7%	2,8%	1,0%	8,9%	0,7%	1,1%	1,0%	4,5%	2,7%	1,2%	0,5%	0,8%	1,3%	2,2%	1,0%	1,6%	1,7%	1,63
14,0%	10,1%	6,2%	9,0%	3,3%	2,5%	0,2%	0,3%	0,2%	2,3%	1,0%	0,8%	0,1%	0,5%	0,7%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,45
20,5%	9,8%	0,9%	1,4%	0,5%	1,5%	0,2%	0,3%	0,3%	1,1%	0,6%	1,3%	0,0%	0,2%	0,3%	0,5%	0,3%	0,5%	0,5%	1,53
16,5%	11,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	0,6%	1,0%	0,9%	2,5%	2,5%	2,6%	0,0%	0,2%	0,3%	0,6%	0,7%	1,2%	1,3%	1,67
16,5%	3,4%	2,5%	3,8%	1,4%	2,9%	0,1%	0,2%	0,1%	2,2%	7,2%	1,2%	1,4%	0,6%	0,9%	1,6%	0,8%	1,2%	1,3%	1,53
6,7%	8,4%	0,9%	1,5%	0,6%	9,2%	0,1%	0,2%	0,1%	5,9%	7,8%	2,5%	0,5%	0,1%	0,2%	0,3%	0,5%	0,8%	0,9%	1,69
20,8%	9,2%	0,3%	0,6%	0,2%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	7,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%	5,9%	6,3%	1,90
7,3%	5,0%	2,4%	4,0%	1,5%	12,8%	1,7%	2,9%	2,5%	4,6%	7,8%	2,0%	1,1%	0,3%	0,5%	0,9%	5,9%	9,9%	10,6%	1,68
11,0%	3,2%	2,9%		100,0%	2,5%	0,9%		100,0%	0,8%	0,3%	0,3%	0,1%	0,0%		100,0%	0,0%		100,0%	

AF	Acesso ao financiamento
IGB	Burocracia governamental ineficiente
Trates	Taxas de imposto
PI	Instabilidade política
Treg	Regulamentação fiscal
RLReg	Regulamentação restritiva de trabalho
ICI	Sem capacidade para inovar
C	Corrupção
IEW	Mão-de-obra Inadequada
GI	Instabilidade Governo / golpes
PWE	Ética de trabalho pobre (nacional)
ISI	Oferta insuficiente de infraestruturas
I	Inflação
PPH	Saúde pública ineficiente
CT	Crime e roubo
FCR	Regulamentação sobre moeda estrangeira

Anexo VII

R	Class	País		Fatores Culturais											
			AHP model	14,01%											
				52,30%	8,67%				29,55%				9,48%		
					WGBC	Idioma *1	Religião (>= 30%) *1				Diáspora *2				Etnia *1
Cristianismo	Nenhuma	Outros		Portugal			País de Destino								
4	0,184	Alemanha	Estabelecido	Alemão	0	68%	0%	32%	1	27792	15,2%	107250	8,9%	Alemães	0
2	0,210	Espanha	Estabelecido	Espanhol	0	94%	0%	6%	1	16366	9,0%	137264	11,3%	Mediterrâneo e Nô	1
1	0,282	França	Estabelecido	Francês	0	90%	0%	10%	1	93781	51,3%	644206	53,3%	Celtic and Latin wi	0
3	0,209	Itália	Emergente	Italiano	0	80%	20%	0%	1	2816	1,5%	7001	0,6%	Italianos	0
7	0,107	Países Baixos	Estabelecido	Holandês	0	47%	42%	11%	1	4092	2,2%	15631	1,3%	Holandês	0
8	0,095	Polónia	Estabelecido	Polonês	0	89%	0%	11%	1	1007	0,6%	147	0,0%	Polacos	0
6	0,107	Reino Unido	Estabelecido	Inglês	0	60%	25%	15%	1	18989	10,4%	90314	7,5%	White	0
10	0,071	Noruega	Grupo Ass.	Norueguês	0	6%	0%	94%	0	343	0,2%	1764	0,1%	Norueguês	0
5	0,119	Suíça	Emergente	Alemão Francês Italiano	0	71%	21%	8%	1	16717	9,1%	202745	16,8%	Alemães	0
9	0,078	Suécia	Estabelecido	Sueco	0	13%	0%	87%	0	831	0,5%	3222	0,3%	Suécos	0
		Portugal		Português		84%	6,80%	8,90%						Mediterrâneo	

Fonte:

*1 <https://www.cia.gov/index.html>

*2 <http://esa.un.org/unmigration/TIMSO2013/migrantstocks2013.htm?msdo>

*3 <http://www.transparency.or>

*4 Siems, M. M. (2007). Legal Origins: Reconciling Law & (and) Finance and Comparative Law. McGill LJ, 52, 55.

*5 <http://24timezones.com>

*6 Google maps

*7 <http://comtrade.un.org/data/>

*8 <http://hdr.undp.org/en/countries>

*9 <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries?display=map>

Fatores Administrativos										Fatores Geográficos									
7,46%										19,31%									
42,60%		23,67%		10,74%		7,77%		15,22%		19,57%		35,80%		10,25%		34,38%			
Bloco Com. *1		Moeda *1		Col/Col *1		Corrupção *3		Origem Legal *4		Km entre Capitais *6		Area Geográfica		Fuso Horário *5		Clima *1			
União Europeia	1	Euro	1	-	0	78	10,7%	Alemão	0	2.317,1 km	11,8%	357.022 km2	0	+1	1	temperado; fresco, nublado, i	0		
União Europeia	1	Euro	1	-	0	59	8,1%	Francês	1	505,4 km	2,6%	505.370 km2	0	+1	1	temparado; verões quentes no	1		
União Europeia	1	Euro	1	-	0	71	9,7%	Francês	1	1.453,8 km	7,4%	643.801 km2	0	+1	1	temperado; invernos frios e ve	0		
União Europeia	1	Euro	1	-	0	43	5,9%	Francês	1	1.867,4 km	9,5%	301.340 km2	0	+1	1	predominantemente mediterr	1		
União Europeia	1	Euro	1	-	0	83	11,4%	Francês	1	1.863,8 km	9,5%	41.543 km2	0	+1	1	verões frescos e invernos suav	0		
União Europeia	1	Zloty	0	-	0	60	8,2%	Alemão	0	2.761,1 km	14,1%	312.685 km2	0	+1	1	invernos frios e com precipita	0		
União Europeia	1	Libra	0	-	0	76	10,4%	Inglês	0	1.586,8 km	8,1%	246.610 km2	0	0	1	moderado por ventos predom	0		
Acordo de Schengen	1	Coroa NOK	0	-	0	86	11,8%	Nórdico	0	2.736,6 km	14,0%	323.802 km2	0	+1	1	temperado ao longo da costa;	0		
Acordo de Schengen	1	Franco Suíço	0	-	0	85	11,6%	Alemão	0	1.503,2 km	7,7%	41.277 km2	0	+1	1	varia com a altitude; invernos	0		
União Europeia	1	Coroa SEK	0	-	0	89	12,2%	Nórdico	0	2.989,3 km	15,3%	450.295 km2	0	+1	1	invernos frios e nublados, ver	0		
União Europeia		EURO				62		Francês				92.090 km2		0		temperado; frio e chuvoso no no			

Anexo VIII

Distribuidores no Mercado Francês:

Empresa: KENZAI, distributeur spécialisé en éco-matériaux

Morada: 1 rue Jacques Monod - 63360 Gerzat

Departamentos: 03 Allier; 63 Puy-de-Dôme; 15 Cantal; 43 Haute-Loire

Sede: Clermont-Ferrand em Puy-de-Dôme

Website: www.kenzai.fr

E-mail: contact@kenzai.fr

Tel: 04 73 26 42 27

Descrição: Trata-se de uma distribuidora independente de materiais ecológicos e produtos naturais para as construções “green” no mercado Francês, em especial na região de Auvergne.

Empresa: Aliecor

Morada: 152, Rue de Maïtena – ZI, 40260 Castets Des Landes, France

Website: <http://www.aliecor.com/>

E-mail : info@aliecor.com

Tel: + 33 (0)5-58-47-6767

Empresa: Terradecor

Morada: Impasse du Clos du Loup | 31180 ROUFFIAC TOLOSAN

Website: <http://www.terradecor.fr/>

E-mail : info@aliecor.com

Tel: + 33 05 61 09 18 06

Empresa: L'Escale Bio

Morada: Warrens rua | Zi St Mathieu | 78550 HOUDAN

Website: <http://www.escalebio.com/>

E-mail : maisonetdeco@escalebio.com

Tel: + 33 01 30 59 62 93

Empresa: AGEKA

Morada: 13 foi Ettore Bugatti | 68000 Colmar

Website: www.ageka.fr

Tel: 03 89 29 00 69

Descrição: Trata-se de uma empresa que está no mercado há 25 anos.

Empresa: Cest Tout Vert

Morada: Route de Draguignan | Quartier Saint Romain | 83690 Salernes

Website: www.cest-tout-vert.com/

Tel: +33 4 94 70 11 05

Empresa: DOMUS MATERIAUX ECOLOGIQUES

Morada: 6 Boulevard Marcel Paul | ZI de Pahin Concerto | 31170 Tournefeuille

Website: <http://www.domus-materiaux.fr/>

<http://www.monisolationecologique.com/>

E-mail : contact@domus-materiaux.fr

Tel: 05 61 85 43 06

Descrição: Estão no mercado há 30 anos com 15 lojas (franchising). São especialistas em eco-construção e apoio a artesãos, construtores em madeira e renovação térmica.

Empresa: monisolationecologique.com – é a mesma acima mencionada

Morada: 6 Boulevard Marcel Paul | ZI Pahin | 31170 TOURNEFEUILLE

Website: www.monisolationecologique.com

Tel: 05 61 85 43 06

Descrição: Empresa com 29 anos de presença no mercado. Consideram-se a empresa nº1 em produtos de isolamento ecológico.

Empresa: Pari Durable

Website: <http://www.paridurable.com/>

E-mail: info@paridurable.com

Empresa: Logica-bois

Departamentos:

Website: <http://www.logica-bois.com>

E-mail : ak@logica-bois.com