

Capítulo 1 - Introdução

1 – Introdução

Durante séculos, as relações comerciais possíveis de estabelecer desenrolavam-se confinadas a um espaço geográfico reduzido. No mundo actual, a realidade é outra, a geografia mudou, os tempos são outros e a distância não tem o mesmo significado.

Actualmente, a globalização restringe a distância do mundo e igualmente permite partilhar mais informação.

Ao mesmo tempo, que se encurtam as distâncias, crescem as similaridades das necessidades e desejos dos consumidores. Até há quem defenda que vivemos num mundo “sem fronteiras”, (Marielle *et al.*, 2002), que se torna cada vez mais competitivo e feroz, onde empresas procuram entrar, de modo a tornarem-se mais competitivas face aos seus concorrentes.

Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem nas relações comerciais de hoje.

Porém, internacionalização dos negócios e aparecimento de empresas multinacionais não são fenómenos novos. Já na Europa existiam empresas multinacionais antes da Primeira Guerra Mundial e, actualmente, é normal que este fenómeno surja com mais naturalidade, uma vez que nenhuma empresa nacional está isenta das influências das suas concorrentes estrangeiras.

Contudo uma empresa, quando decide ir para além das suas fronteiras nacionais, deve ter bem claras as suas razões para internacionalizar. Conhecer bem os seus objectivos e estar consciente das implicações que este processo pode proporcionar (Ivarsson *et al.* 1998).

É no grande interesse pelo estudo deste contexto que surge esta dissertação realizada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing. A mesma procura abordar os fenómenos da internacionalização, analisando os seus determinantes, as suas teorias, as tipologias de modos de entrada no mercado e os factores que determinam a sua selecção. Para particularizar este estudo, foi escolhido o Grupo Oxyane, fundado em 1976, com a primeira loja Decathlon. Actualmente, o grupo conta com mais de 400 lojas em todo o mundo e está presente em 4 continentes.

Em termos de estrutura, esta dissertação é composta por 7 capítulos. O primeiro capítulo é meramente introdutório. O segundo é referente à problemática da internacionalização. Dado que existe um vasto leque de literatura, foram analisados alguns pontos considerados chave para a análise do caso seleccionado. Assim, inicialmente é discutido o conceito de internacionalização e a sua abrangência. Posteriormente, são abordadas algumas das teorias de comércio internacional, desde as teorias comportamentais às teorias económicas, tendo como destaque nas primeiras a Teoria de Uppsala (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990), em que a internacionalização é encarada como um processo que integra uma evolução gradual e contínua através da qual as empresas adquirem experiências e conhecimento, progredindo no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior.

Nas teorias económicas, salienta-se o Paradigma Eclético de Dunning (1976; 1981; 1988; 1993; 2000), que aplica os conceitos de custos de transação (Williamson, 1975) e da internalização (Bucley e Casson, 1976; Rugman, 1981) às decisões de internacionalização da empresa, tentando explicar quais as características das empresas e dos mercados que estimulam a internacionalização com investimento externo directo, diferenciando este processo em termos das características do produto e dos mercados. Neste segundo capítulo ainda são analisados os motivos para a internacionalização.

Num terceiro capítulo, são analisados modelos de selecção de mercados e modos de entrada, no seguimento do que é defendido pelas teorias do capítulo anterior. Na sua estrutura está compreendida a análise dos modelos de selecção de mercado, factores de internacionalização, modos de entrada e ainda outras opções face à internacionalização.

No quarto capítulo, é analisada a metodologia de pesquisa relativa ao estudo de caso, noemadamente a metodologia qualitativa e os objectivos propostos com a escolha do estudo de caso.

No quinto capítulo, surge a abordagem do estudo de caso, que compreende a análise da empresa, tendo em especial foco a temática de internacionalização abordada nos capítulos precedentes.

Relativamente ao sexto capítulo, é onde estão expostas as conclusões finais desta tese, considerando a temática envolvente.

No sétimo e último capítulo são abordadas as limitações finais e recomendações futuras relativamente a todo este estudo.

A finalidade desta dissertação é compreender a temática da internacionalização, analisando as tipologias de entrada no mercado, os factores que determinam a sua selecção, aplicando-as à realidade de uma empresa bem sucedida do campo internacional – o Grupo Oxylane.

Capítulo 2 – A Internacionalização, conceitos e teorias

2.1 – Introdução temática

Até cerca da primeira metade do século XX, poucos eram os economistas que se preocupavam em reunir os requisitos necessários à sua internacionalização. O interesse centrava-se nos aspectos macroeconómicos, principalmente nos que estavam relacionados com o comércio internacional.

Contudo, nas últimas décadas um fenómeno tem estado na ordem do dia. A globalização, a chamada “aldeia global”, trouxe a internacionalização para as luzes da ribalta no meio empresarial. Porém, a internacionalização jamais poderá ser considerada um fenómeno dos nossos dias, uma vez que desde sempre existiram trocas entre povos e nações. Todavia, a dimensão, o crescimento e características como as que possui este fenómeno nos dias de hoje, vieram trazer-lhe novas abordagens, desenvolvendo desmesuradamente o interesse em encontrar um conhecimento que melhor o explique. Cada vez mais a hegemonia de um país está subjacente a todas as operações de internacionalização realizadas pelas suas empresas nacionais (Freire 1997).

É toda a abordagem que se tem desenvolvido em torno da internacionalização que este capítulo pretende compreender. Assim, serão explanados alguns aspectos-chave do fenómeno **Internacionalização**, designadamente o conceito, teorias explicativas (teorias económicas e comportamentais), formas de internacionalização e outras opções das empresas face ao seu desafio.

2.2 – O Conceito de Internacionalização

Existe nos dias de hoje uma panóplia de bibliografia direccionada para o conceito de internacionalização. Contudo, nem sempre as definições encontradas definem correctamente este fenómeno, que, muitas vezes, é confundido erroneamente com o conceito de globalização.

A concepção de globalização fundamenta-se na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer e a uniformizar. Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de actuação (ou seja, desenvolverem uma estratégia única, uma vez que os mercados

têm as mesmas características), beneficiando assim de enormes economias de escala (Chesnais, 1995).

De entre muitas análises teóricas sobre a globalização, vale a pena referir o trabalho multidisciplinar do Grupo de Lisboa (1994), o qual pelas suas preocupações de rigor conceptual e pela análise económica e política subjacente aos mercados globais destrinçam a sua definição de outras realidades mais ou menos afins e com os quais este conceito poderá ser facilmente confundido. Assim, para estes académicos, do ponto de vista económico, a globalização é um “ conjunto de processos que torna possível a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infra-estruturas de informação, comunicação e transporte) que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais regulados por normalizações e standardizações “quase universais”, que se funda em organizações (redes de firmas), actuando em bases mundiais, cujo capital pertence cada vez mais a uma multiplicidade de accionistas de diversos países, cuja cultura está aberta a um contexto mundial e obedece a uma estratégia também mundial. É difícil identificar uma territorialidade (legal, económica, tecnológica) específica destas organizações apesar de possuírem uma sede, sobretudo por causa das formas intensivas de inter-relação e integração que ocorrem entre empresas, infra-estruturas e regras, nas várias fases de concepção, produção, distribuição e consumo de bens e serviços.”

Quanto à internacionalização de uma empresa, é um acto de gestão cuja decisão tende a ser das mais complexas e difíceis de tomar, consistindo num processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora da sua base de origem (Duarte, 2008). Welford e Prescott (1994), referem-na também como uma das várias estratégias de crescimento de uma empresa.

Contudo, tal como a sua complexidade, também é difícil conceptualizar este fenómeno da internacionalização. Existem diversas definições de internacionalização, assentes em duas oposições: a dicotomia micro-macro, que confronta a óptica da economia nacional com a da empresa; a polarização *inward outward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às

operações de “fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeira e investimento estrangeiro) (Simões 1997).

São vários os autores que têm colocado a internacionalização no centro dos seus estudos, desenvolvendo assim várias definições para o tema. De todas as existentes, na década de 90:

- Calof e Beamish (1995) referem internacionalização como um processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estruturas, recursos, etc.) aos ambientes internacionais;
- Meyer (1996) definem-na como o processo pela qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades e valor acrescentado fora do país de origem;
- Para Freire (1997) o processo de internacionalização da empresa deve ser enquadrado com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. Considera assim, que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia de valor (Figura 1)

Figura 1 – Internacionalização das actividades de uma empresa.



Fonte: (Freire 1997, pág. 314)

Já na última década as definições que mais se salientam são:

- Chetty e Champbell-Hunt (2001) afirmam que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenómeno com retrocessos, onde as empresas podem “desinternacionalizar-se”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento directo estrangeiro e passar apenas a exportar reduzindo, ou cessando as suas actividades internacionais.

- Bell *et al.* (2002) definem a internacionalização empresarial como o negócio cujas actividades são efectuadas para além das fronteiras nacionais; Carlson (2006) considera a internacionalização como um conjunto de princípios e práticas utilizadas pelas empresas no desenvolvimento e modificação de um produto de forma a assegurar que o mesmo obtém o desempenho esperado quando é utilizado fora do seu país de origem.

Abordar a temática da internacionalização não é fácil, visto que a própria definição conceptual não é unânime. Todavia, para a compreender não basta somente enfatizar a sua conceptualização, também é necessário abordar as correntes teóricas que procuram explicar as diferentes formas de internacionalização das empresas.

2.3 – Modelos de Internacionalização

A grande complexidade do processo de internacionalização empresarial, que acaba por envolver não só empresas mas também países de estruturas bastante diferenciadas, impede afirmar que existe uma única teoria explicativa. Há diversas abordagens nesta área, contudo, a todas elas são apontadas limitações.

Várias teorias enfocam o fenómeno da internacionalização apresentando motivos e abordagens diferentes que impulsionam a empresa para o mercado externo. Revisões mais recentes da literatura (Andersen e Buvik, 2002; Raisanen, 2003) classificam essas abordagens em duas linhas de pesquisa:

- Abordagens da internacionalização com base em critérios económicos que seriam orientados para a optimização dos lucros e dos retornos financeiros;
- Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental onde o processo de internacionalização estaria mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco.

2.3.1 – Teorias Comportamentais

As abordagens teóricas comportamentais sobre os processos de internacionalização são também conhecidas por abordagem processual ou de internacionalização por estágio/etapas, sendo a sua esfinge mais recente comparativamente às teorias económicas.

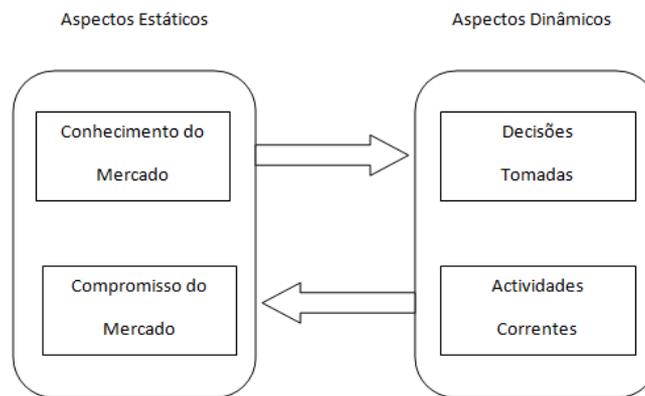
Estas teorias começaram a ser desenvolvidas baseando-se na teoria da empresa, onde investigadores como Edith Penrose, Richard Cyert e James March e, mais tarde, Yair Aharoni, deixaram de examinar a empresa puramente do ponto de vista económico, para examiná-la sob um aspecto independente da pesquisa (Hemais e Hilal, 2002). Esta linha de pesquisa, que mais tarde veio a ser conhecida como Escola de Uppsala e também escola nórdica, ultrapassou os limites de estudos da teoria económica para estudar o processo de internacionalização das empresas, ao incluir a teoria do comportamento organizacional como factor de decisão para escolhas de mercado e formas de entrada utilizadas em mercados internacionais.

2.3.1.1 – Teoria de Uppsala

O modelo de Uppsala, criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (Johanson e Wiedershein-Paul, 1975; Johanson e Vahle, 1977), aborda a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isto remete-nos ao conceito de cadeia de estabelecimento, onde a empresa se desenvolve em determinado mercado gradualmente,

dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado. A adoção desta abordagem diminuiria os riscos e as incertezas. Ou seja, o montante de recursos investido no mercado alvo é, por sua vez, dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Em linhas gerais, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência a tendência em investir recursos nesse mercado. Casson (1994) acrescenta que a aprendizagem obtida, neste caso, não restringe apenas ao conhecimento do mercado alvo, mas também do processo de internacionalização que poderá ser utilizado em outros países.

Figura 2– O processo de internacionalização da empresa



Fonte: (Johanson e Vahlne, 1977, pág 422)

Os autores ilustram o conceito de cadeia de estabelecimento, propondo quatro estágios de desenvolvimento gradual (Andersen, 1993):

- Estágio 1: Sem actividades de exportação regular;
- Estágio 2: Exportação por intermédio de representantes (agentes);
- Estágio 3: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior;
- Estágio 4: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint venture*.

A segunda característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas de gestão e educação de dois países. Logo, as empresas desenvolvem negócios com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Neste sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (Cyert e March, 1963).

Aqui, torna-se pertinente abordar o conceito de “distância psíquica” e alguns cuidados que as empresas devem tomar para não se tornarem vítimas da escolha de um mercado para internacionalização incompatível com suas capacidades e conhecimentos. Para Cyrino (2003), a empresa procura uma lógica na escolha dos mercados para onde irá direcionar seus negócios. Seria óbvio pensar que ao se deparar com a necessidade de internacionalização (pressão do mercado interno saturado) essa empresa procurasse um mercado promissor. O conceito de distância psicológica está ligado à lógica desse comportamento decorrente da necessidade de gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados e operações no exterior. A aprendizagem que resulta deste processo de experimentação é necessária para superar as distâncias psicológicas entre as empresas e os diversos mercados, em termos de língua, cultura, nível educacional, práticas de gestão e legislação.

Ainda, sobre distância psíquica, Cyrino e Barcellos (2003) alertam que “a proximidade estrutural dos mercados (...) muitas vezes esconde a complexidade das adaptações necessárias e as dificuldades de colocá-las em prática”. Este mesmo autor justifica que algumas empresas frustraram-se nas suas expectativas de desempenho internacional, porque partiram do pressuposto redutor de que o mercado escolhido era uma simples extensão do seu mercado. Estes resultados deram origem ao modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) baseado em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;

- O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações actuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

Com base nestes pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento refere-se ao mercado-alvo e comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos.

De acordo com o conceito de distância psíquica, as empresas iriam para mercados “próximos” do seu mercado doméstico, desde que economicamente atractivos. As empresas primeiramente iriam explorar os seus mercados domésticos, depois lentamente começariam a exportar. A actividade inicial de exportação poderia ser indirecta, através de agentes. Com o passar do tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O aumento do comprometimento com o mercado internacional teria o seu máximo com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro. Desta forma o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico, segundo o modelo de Uppsala. Além da busca do conhecimento, apontamos a seguir outras competências fundamentais para a internacionalização, (Ruas, 2001).

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a relevância que o conhecimento e sua gestão adquiriram na actualidade é justificada pela complexidade e pelas incertezas que caracterizam o ambiente competitivo global. O rápido desenvolvimento das tecnologias de informação ampliou o conteúdo informativo de produtos e serviços, transformando processos e mudando a natureza da competição, auxiliando a codificação do conhecimento. Desta forma o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico, segundo o modelo de Uppsala.

A organização global, para enfrentar a complexidade e incertezas do actual cenário competitivo, necessita mais do que o simples fluxo do conhecimento da matriz para as subsidiárias. Necessita maximizar a actividade inovadora baseada em conhecimentos e

habilidades, utilizando recursos locais de cada uma de suas unidades, que possam ser usados não só localmente, mas em todos os mercados onde ela opera.

A competitividade internacional deve basear-se cada vez mais na inovação, na criatividade e na imaginação humana, que constituem a matéria-prima da nova economia, uma vez que as fontes tradicionais de competitividade, tais como o capital, a tecnologia e o acesso a recursos naturais, já não servem actualmente para distinguir as empresas vencedoras das perdedoras, pois são acessíveis à maioria dos competidores (Cardoza e Pollero, 2004 apud Mazzola e Oliveira Jr., 2006). O incentivo ao empreendedorismo interno, ou intra empreendedorismo, a antecipação às demandas do ambiente competitivo, as acções e comportamento empreendedor de colaboradores, vistos como verdadeiros sócios na estrutura hierárquica, são fundamentais e evidenciam-se na organização, colaborando intensamente para consubstanciar essa crença.

No contexto organizacional o conhecimento é visto como o *know-how* colectivo da organização, uma competência que se expressa no conhecimento que foi colectivamente acumulado ao longo de sua existência e também como potencial que ela apresenta na resolução dos problemas que enfrenta e dos que virá a enfrentar.

Os académicos de Uppsala nunca chegaram a afirmar que a internacionalização gradual deveria explicar todos os movimentos de expansão da empresa em mercados fora do país de origem e que explicaria todas as sequências de entrada, uma vez que as características específicas das empresas, das indústrias e dos factores de localização também exerciam forte influência sobre o fenómeno. Ao mesmo tempo, reconhecem que o modelo possui um poder explicativo maior nos estágios iniciais da internacionalização e que este poder é tanto maior quando aplicado em empresas que estão a iniciar o processo de internacionalização.

2.3.1.1.1 – Críticas à Teoria de Uppsala

Várias críticas aos conceitos propostos pela teoria comportamental têm sido feitas por diversos aspectos, mas principalmente em relação à eliminação do processo sequencial determinado pela mesma. Empresas jovens estavam a acelerar o processo de internacionalização, entrando directamente em mercados psicologicamente distantes. Portanto, a proposta seria muito

determinista por pressupor que as etapas de entrada ocorram de forma sequencial, ignorando outras posições estratégicas, como, por exemplo, iniciar a produção noutro país sem ter instalado uma filial de vendas nesse mercado.

Outras pesquisas têm sugerido que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais de maneira descontínua (Benito e Welch, 1997; Zander, 1997). Neste último caso, vários factores têm sido apontados para explicar as razões pelas quais as empresas internacionalizam as operações, adoptando padrões distintos daquele descrito pelo modelo sueco. Por exemplo, este modelo foi formulado no final da década de 70, época em que o ambiente de negócios era menos interligado internacionalmente e, na medida em que o modelo se refere a uma única empresa entrando num único país, deixa de explicar o efeito conjunto das empresas multinacionais que actuam em diversos mercados geográficos, Heldlund e Kverneland (1993).

Heldlund e Kverneland (1984) desenvolveram um estudo que focalizava o padrão de entrada de empresas suecas no mercado japonês, e embora reconhecendo que a distância psicológica tinha algum poder explicativo, eles afirmavam que as mudanças no ambiente tinham levado as empresas a adoptarem formas mais rápidas e mais directas, eliminando fases e, às vezes, indo directamente da fase do agente de vendas para a fase do investimento directo em subsidiárias. Adicionalmente, estes autores afirmavam que quando as empresas haviam acumulado experiência anterior em vários mercados, afastavam-se de forma gradual do comportamento do processo de aprendizagem, principal pressuposto do modelo.

Segundo Li *et al.* (2005), com o passar dos anos o mundo experimentou mudanças, principalmente tecnológicas que contribuem para um mundo mais homogéneo. Desta forma, para utilizar o modelo de Uppsala, no contexto actual, é necessário resolver tópicos tais como o conhecimento do mercado e experiência no comércio internacional. Com as tendências actuais, nas tecnologias de informação e da comunicação, não há dúvida que o modelo de Uppsala por si só não é suficiente para explicar a estratégia de internacionalização das empresas. Além disso, estes autores também consideram que o potencial do mercado e as condições competitivas são explicitamente ignorados na explicação do modelo. E assim, o processo de internacionalização é tipicamente reduzido ao conhecimento e à experiência do mercado de actividades estrangeiras, isto é, recursos internos da empresa.

Vissak (2004) critica o modelo como sendo demasiado determinístico, visto que durante o seu processo de internacionalização as empresas movem-se através de etapas sem as avançar. Ainda refere o facto deste ser o modelo menos apropriado para serviços, visto que fornece somente uma explanação parcial do processo de internacionalização, não explicando o facto das empresas, inevitavelmente, terem de se mover da etapa de exportação para vendas no estrangeiro e subsidiárias de produção e não incluindo todos os modos de entrada no mercado estrangeiro.

Deste modo, pode verificar-se que este modelo é antigo e não pode oferecer uma descrição completa do processo de internacionalização de uma empresa actualmente. Isto prende-se ao facto de que no período em que o modelo de Uppsala foi lançado, o conhecimento do mercado poderia ser adquirido principalmente através da experiência. Actualmente, com o desenvolvimento de novas tecnologias, é possível que o conhecimento do mercado seja adquirido não somente através da experiência mas igualmente através de outros meios tais como comunicação inter-pessoal e com outras empresas nacionais (internacionalizadas) e internacionais (a operar em mercados domésticos).

Todavia, apesar do modelo possuir diversas limitações e tornar-se cada vez mais “obsoleto”, este é considerado um dos modelos mais importantes no que concerne a investigações e estudos ao nível da internacionalização, sobretudo para as pequenas e médias empresas.

Aliás, para Li *et al.* (2005), o modelo de Uppsala é considerado uma das aproximações mais importantes para principiar uma compreensão mais profunda do fenómeno da internacionalização.

2.3.1.2 – Teoria das Redes

A teoria das redes (Johanson *et al.*, 1988) sustenta que a internacionalização de uma empresa é o desenvolvimento de conexões em rede (internas e externas) com indivíduos e/ou empresas que possuem recursos e experiência/conhecimento, no qual o acesso à informação e conhecimento é mais célere e menos dispendioso. Segundo estes autores, as redes de relacionamentos (redes externas e internas) nos mercados estrangeiros

desempenham um papel essencial. A rede externa é o resultado do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, instituições de pesquisa, entre outros (Andersson *et al.*, 2002). Já a rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (Bjorkman *et al.*, 2000). Isso explica porque muitas vezes algumas empresas não seguem a forma sequencial dos modos de entrada. No entanto, segundo Birkinshaw e Hood (1998), a internacionalização é um facto que não se limita ao modo de entrada, mas ao próprio método de evolução das subsidiárias, onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante a evolução no mercado internacional são progressivos, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002).

Logo, nesta teoria, as organizações que optam por desenvolver um processo de internacionalização através de redes com parceiros externos conseguem manter a sua posição no mercado externo por meio de:

- Extensão, que impulsiona a entrada consecutiva noutros mercados através do relacionamento com outros parceiros em novas redes;
- Penetração, no que concerne à expansão dos recursos comprometidos aos mercados nos quais está presente;
- Integração vertical, que sugere a coordenação e cooperação com outras redes de actividades internacionais a outros países. Isto é as subsidiárias desempenham papel decisivo no maior comprometimento da multinacional no país estrangeiro.

É neste sentido que Johanson *et al.* (1988) afirmam que os factores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão dissemelhante de oportunidades de entrada. Desta forma, essa diversidade motivará a empresa a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem distintos do que é esperado pelo modelo tradicional de Uppsala. No entanto, tal só será possível mediante a implementação de redes de relacionamentos nos novos mercados onde se vai actuar. Sendo assim, os relacionamentos podem ser usados como ligações para a entrada noutras redes.

A teoria de redes defende ainda que o grau de internacionalização de uma empresa não só incide nos recursos alocados além-fronteiras, como também incide no grau de

internacionalização das redes em que a empresa está inserida. De acordo com Andersson e Johanson, a internacionalização deixa de ser uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Tabela 1 – Quadro da Internacionalização e o modelo de redes

Grau de internacionalização da empresa	Grau de internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	<i>The Early starter</i>	<i>The Late Starter</i>
Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Fonte: Johanson e Mattsson (1988, p. 310)

2.3.2 – Teorias Económicas

As abordagens económicas sobre a internacionalização correspondem aos primeiros estudos sobre este fenómeno, sendo a sua antiguidade remetida para estudos de 1776, desenvolvidos sobre a teoria da vantagem absoluta por Smith, de 1817; com os contributos de Ricardo na teoria da vantagem absoluta, de 1950; com a abordagem dos factores de proporção por Ohlin e Heckscher e de 1961 e as considerações de Linder sobre a similaridade da procura (Whitelock, 2002).

Porém, há que ter em conta que os estudos da teoria económica são representados pelo paradigma eclético da produção que definem o processo de internacionalização como o processo de internacionalização como resultado de decisões racionais a partir dos objectivos da corporação e de diversas condições ambientais. Eles baseiam-se na teoria económica e consideram as decisões de investimentos directos noutros países como uma questão de escolhas racionais (Barreto, 2002; Kutschker, 1997). A opção de aprofundar a análise do paradigma eclético deve-se entender que o mesmo engloba as teorias económicas sem ter a pretensão de ser uma teoria alternativa. As teorias principais são:

- A Teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1976) ressalta que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transacções que, quando realizadas

pelo livre mercado, são mais ineficientes ou mais dispendiosa. A empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Uma empresa multinacional utilizaria o investimento directo como modo de entrada quando tivesse vantagens diferenciais e desejasse proteger tais vantagens.

- Na Teoria do Custo de Transacção (Williamson, 1975) ressaltam os custos envolvidos na busca de mercados estrangeiros, seja pela contratação externa de actividades ou pela utilização da sua própria estrutura para a condução destas actividades. Estes dois tipos de custos variam em sentido oposto. Quanto maior o custo na busca de informação, menores os problemas decorrentes do encerramento de um contrato e vice-versa.

- Já a Teoria da Organização Industrial (Caves, 1971) baseiam-se na premissa que fazer negócios no estrangeiro é mais caro e trabalhoso que no mercado doméstico. Logo para a empresa atingir o êxito no estrangeiro, a mesma deve explorar as vantagens comparativas calculadas das imperfeições de mercado e produtos. A empresa internacionaliza-se para explorar as vantagens de outros países e não ficar dependente de oscilações das exportações e importações.

- A Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966) incide-se numa vantagem comparativa. Uma vez exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, esta exporta para outros países as suas tecnologias e operações “ultrapassadas” para recomeçar todo o ciclo lucrativo. Nesta perspectiva, as multinacionais vêem os países estrangeiros como locais de exploração e as suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. A vantagem competitiva reside no país de origem e a empresa, ao transferir as suas tecnologias, desfruta da vantagem comparativa.

2.3.2.1 – Paradigma Eclético

A teoria OLI ou Paradigma Eclético de Dunning (1976; 1981; 1988; 1993; 2000) procura explicar a actuação das empresas nos mercados estrangeiros segundo um elevado grau de compromisso através de operações directas ou parcerias nesses mesmos mercados. Com esta teoria, Dunning procurou elaborar uma doutrina própria, fundindo num todo as diversas teorias vigentes, sendo que estas foram escolhidas segundo o que se lhe afigurava como mais pertinente e coerente para a explanação da internacionalização. Concretamente, este modelo rompia com a carência de ampla explicação das actividades internacionais das empresas, baseando em diversas teorias económicas e empresariais, desenvolvendo uma vasta concepção das formas de internacionalização circunscrevendo o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) apenas a um entre muitos outros canais de relações internacionais. Dunning (1980) procurou, por exemplo, conglomerar as teorias do Custo de Transacção e de Internalização que associadas a outros determinantes visam identificar características que explicam a produção internacional do ponto de vista da distribuição geográfica dos activos da empresa e padrão industrial adoptado.

Desta forma, a teoria desenvolvida explica a extensão, a forma e o padrão do investimento noutros países para desenvolver a sua produção, oferecendo um esquema holístico que permite identificar os determinantes para a localização do início da produção de uma empresa fora do seu país de origem.

O Paradigma Eclético está subdividido pelo autor segundo três vantagens auferidas, fruto de um maior compromisso com o mercado estrangeiro, sendo que estas vantagens são identificadas pela sigla OLI (Dunning, 1980)

- Vantagens Específicas do Produto (O – *Ownership*);
- Vantagens Específicas de Localização (L – *Location*);
- Vantagem Específica de Internalização (I – *Internalization*).

As vantagens de propriedade (O) permitem à empresa manter um maior domínio e controlo sobre os seus recursos utilizados nos países estrangeiro. Assim, a empresa pode e deve actuar num mercado estrangeiro fazendo uso das suas competências essenciais como diferencial competitivo face aos seus concorrentes, mas sob a forma de

subsidiárias, mantendo sob controlo da empresa a sua propriedade tangível e intangível, como por exemplo a marca e a tecnologia, em detrimento de um possível licenciamento a um parceiro local que poderia aproveitar-se das vantagens dos seus recursos. Segundo esta vantagem, as competências essenciais deverão ser desenvolvidas na matriz e posteriormente transmitidas para as subsidiárias (Dunning, 2000).

As preeminências de localização (L), quando comparadas com as vantagens dos potenciais países de actuação irão possibilitar a explanação da escolha do local para o investimento. A empresa internacionaliza-se a fim de explorar as vantagens de localização, ou seja, beneficiando das vantagens específicas potenciadas pela sua actuação no estrangeiro, sendo que a sua escolha será justificada pelo mercado que melhores condições lhe proporcione. Estas vantagens relacionam-se com mão-de-obra mais barata e/ou especializada consoante o caso, matérias-primas de baixo custo, menor burocracia, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro reduzindo a distância psíquica, menores custos de transporte e comunicação, tendo como base de comparação a actividade exportadora e principalmente a capacidade de explorar o potencial do mercado (Dunning, 2000).

As vantagens de internalização (I) surgem ao construir uma estrutura no exterior para internalizar as operações que poderiam ser realizadas pelo mercado, isto é, os benefícios advêm da internalização das transacções do mercado do mercado através por exemplo de fusões, aquisições, cooperação e alianças. Assim, a empresa pode reduzir custos de procura e de transacções, assegurar disponibilidade e alto padrões de qualidade dos materiais e componentes chave, entre outros. Estas vantagens seguem o raciocínio das teorias da internalização e dos custos de transacção, resultando da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e da redução da incerteza, de um maior controlo da oferta e dos mercados e, principalmente, de acordos contratuais e de negócios (Dunning, 2000).

Dunning (1980) construiu uma matriz – Tabela 2 – para avançar um pouco mais na compreensão dos fenómenos do IDE, utilizando o paradigma eclético e relacionando as configurações de propriedade, internalização e localização, com diversas variáveis estruturais e conjunturais. As mais importantes destas variáveis foram identificadas como relativas ao país, à indústria e específicas da firma. São relacionados quatro tipos principais de investimentos: orientados para a busca de recursos, orientados para atender

o mercado doméstico, os de busca de eficiência e racionalização e os que buscam a realização de actividades de comércio e distribuição.

Tabela 2 – Tipos de Investimento Directo Externo das Empresas Multinacionais

Tipos de Investimento Directo	Vantagens de propriedade (o porquê da atividade da EMN)	Vantagens de localização (de que forma será realizada a produção)	Vantagens de internalização (de que forma será feito o investimento)	Tipos de setores
Baseado em disponibilidade de recursos naturais	Capital, tecnologia, acesso a mercados ativos complementares.	Posse de recursos naturais, infra-estrutura adequada; Mão de obra não qualificada e abundante.	Estabilidade da oferta a preços certos; controle dos mercados; domínio da tecnologia.	Petróleo, cobre, bauxita, bananas, hotéis, produção para exportação de bens intensivos e m mão de obra não qualificada.
Indústria de substituição de importações	Capital, tecnologia, informação, habilidades organizacionais e administrativas; excesso de P&D, economias de escala, etc.	Custos de materiais e trabalhistas; características do mercado; políticas governamentais; custos de transporte.	Reduzir custos de transação, informação e incertezas do comprador; proteger direitos de propriedade e qualidade.	Informática, produtos farmacêuticos, veículos automotores, cigarros, seguros, publicidade.
Especialização racionalizada: Produtos e Processos	As mesmas que no caso anterior, mais acesso a mercados, economias de escopo e diversificação geográfica	(a) Economias de especialização de produto e concentração; (b) Baixos custos trabalhistas e incentivos para a produção local.	(a) As mesmas que as do tipo anterior, mais ganho de atividades interdependentes; (b) Economias de integração vertical	(a) Veículos automotores, aparelhos elétricos, máquinas agrícolas. (b) Eletrônica de consumo, têxteis e vestuário, indústria fotográfica, etc.
Comércio e Distribuição	Produtos para distribuição	Mercados locais, necessidade de estar perto dos consumidores, serviços de pós-venda.	Necessidade de garantir as vendas e proteger o nome da empresa.	Uma grande variedade de produtos, particularmente nos que requerem contatos diretos com os consumidores.

Fonte: (Dunning, 1980)

O paradigma eclético assenta na melhor combinação de OLI, sendo esse o maior desafio para as empresas enfrentarem para a decisão de IDE, porém a resposta para esse desafio está no contexto geral, não apenas nos aspectos ambientais, mas também nos aspectos comportamentais. Em particular, esta configuração irá reflectir as características económicas e políticas do país ou da região das empresas investidoras e do país ou da região onde estão a tentar investir. Por outro lado, a configuração desses parâmetros dependerá da indústria e da natureza das actividades de valor acrescentado nas quais as empresas estão envolvidas e das próprias características das empresas investidoras,

especialmente os seus objectivos e as estratégias que desenvolvem para atingi-los. (Dunning, 2000).

2.3.2.2 – *Motivações para o Investimento Directo Estrangeiro (IDE)*

No contexto de combinação de aspectos ambientais e comportamentais, Dunning (1994) identifica quatro tipos de motivações diferentes para internacionalização produtiva. As diferentes motivações para que uma empresa multinacional realize EDI irão influenciar na actuação das filiais no país receptor. Essas motivações são divididas em quatro grupos: *market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*. As duas primeiras motivações associam-se aos objectivos de investimento inicial, enquanto as outras duas correspondem a modos de expansão de uma empresa já estabelecida no país de destino do investimento.

- *Market seeking*: investimentos orientados para a exploração do mercado doméstico do país hospedeiro e eventualmente o dos países vizinhos. Este tipo de investimento tem, normalmente, a característica de substituir produtos que eram anteriormente exportados pela própria empresa investidora.

- *Resource seeking*: investimentos que visam à aquisição de recursos específicos para a produção. A exploração dos recursos naturais e/ou mão-de-obra, cuja disponibilidade e custo estão entre as principais vantagens de localização que o país hospedeiro pode oferecer.

- *Efficiency seeking*: investimentos orientados para busca de menores custos de produção. Procura-se com este investimento racionalizar a produção para obter economias de escala lucrar com a gestão sinérgica de actividades produtivas geograficamente dispersas. Ocorrem, frequentemente, por meio dos processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais. (Laplaine *et al*, 2001).

- *Strategic asset seeking*: investimentos para a aquisição de recursos e capacidades que podem ajudar a empresa a manter e a aumentar suas competências competitivas essenciais nos mercados regionais e/ou global. Os activos estratégicos podem ser muito diversos, envolvendo, por exemplo, capacitações para a inovação e acesso a canais de distribuição. Esse tipo de investimento ocorre pela aquisição de activos de empresas de outros países, fusões, *joint ventures*. O IDE, neste caso, representa um caminho para obtenção de uma vantagem de propriedade que pode dar o suporte necessário à sua estratégia empresarial de crescimento e expansão de longo prazo tanto no seu país de origem, como nos outros mercados. (Dunning, 2000).

É importante ressaltar que a intensificação da competição mundial capitalista reflecte-se historicamente na disputa pelo aumento da participação das empresas nos mercados internacionais, o que torna a motivação pela conquista de novos mercados algo redundante nos dias de hoje. Por outro lado, a busca por eficiência está directamente relacionada com a racionalização da produção ao explorar vantagens de localização e economias de especialização. As empresas multinacionais num estágio avançado de internacionalização passam a distribuir as várias etapas da sua cadeia produtiva por países diferentes que possuam vantagens na produção daquela parcela específica. Neste estágio, as filiais desempenham papel importante no processo de internacionalização, deixando de ser meras produtoras para as empresas matrizes.

Quanto às dimensões de estratégias de internacionalização, pelo menos cinco aspectos podem ser considerados (Paula, 2001), conforme demonstrado na figura 3. Uma primeira pode ser denominada de “linearidade” da estratégia. Uma estratégia linear é revelada quando a empresa apenas expande a extensão de suas operações no exterior, seja gradual ou radicalmente. Por outro lado, uma estratégia não-linear é associada com uma evolução do tipo zigzague, quando a empresa vende parte ou todas as suas operações internacionais.

Figura 3: Motivações e Dimensões das Estratégias de Internacionalização

Motivações	Dimensões
<i>Market Seeking</i>	Linearidade
<i>Resource Seeking</i>	Tipo Preferencial de Entrada
<i>Efficiency Seeking</i>	Intensidade
<i>Strategic Asset Seeking</i>	Dispersão Geográfica
	Grau de Integração Vertical

Fonte: (Paula, 2001)

A segunda dimensão é o tipo preferencial de IDE para a entrada noutros mercados: compra de participação maioritária, aquisição de participação minoritária e *greenfield*:

- Compras de participação maioritária são transacções nas quais o investidor estrangeiro adquire mais de metade das acções com direito a voto da empresa;
- Participação minoritária é quando se detém menos de 50% das acções de uma determinada empresa ou *joint-venture*;
- O IDE *greenfield* é o investimento em novas instalações produtivas.

A terceira dimensão é a intensidade da internacionalização. Ela representa qual a representatividade em termos de produção, vendas, activos e/ou funcionários das operações no estrangeiro em comparação com as do mercado doméstico. Está baseada na dicotomia de localização das actividades, no mercado doméstico *versus* noutros países. Ou seja, qual a proporção das vendas, activos e empregos a empresa obtém fora de seu país de origem. Porém, estes indicadores de intensidade não conseguem distinguir entre companhias que concentram a sua actividade no exterior num ou alguns países e aquelas que espalham a actividade por muitos países estrangeiros. Assim, surge a necessidade de se examinar a quinta dimensão estratégica: a dispersão geográfica.

Paula (2001) ressalta que tanto o índice de intensidade quanto o de dispersão geográfica provêm de uma informação imperfeita e genérica da “profundidade” de envolvimento

de uma empresa em países estrangeiros. É necessário examinar assim o grau de integração vertical no exterior, contrastando actividades com alto e baixo valor adicionado nos países hospedeiros. Já a diversificação do *mix* de produtos refere-se à variedade de produção, diferenciando firmas com *mix* amplo ou restrito nas suas operações internacionais e domésticas. A relevância da verticalização em países estrangeiros está correlacionada com o facto do investimento contemplar todas ou apenas uma parte do processo produtivo.

2.3.2.3 – Críticas ao Paradigma Eclético

As críticas ao paradigma eclético são formuladas, entre outros, por autores da escola comportamental, Johanson e Vahlne (1990). Os autores procuram, de forma comparativa, avaliar a capacidade explicativa do paradigma eclético com o modelo de internacionalização de Uppsala. Uma das comparações efectuadas pelos autores se refere ao facto de o paradigma eclético ser orientado para produção, evidenciado pela sua pretensão em explicar a amplitude, forma e, principalmente, o padrão (incluindo a localização) da produção internacional, enquanto o modelo Uppsala tentaria explicar o padrão do modo de estabelecimento de operações orientado para o mercado. Exalta apenas que a produção de uma empresa deverá ser transferida para um mercado que lhe proporcione melhores vantagens.

2.3.2.4 – Teoria da Vantagem Competitiva

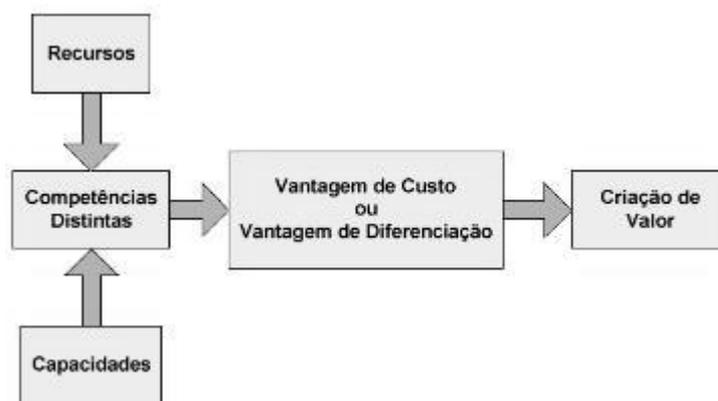
Porter (1990) apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, sendo que Teixeira e Diz (2005) referem que Porter alargou o conceito das vantagens comparativas ao incluir não só os factores de produção básicos mas as diferenças tecnológicas, o factor qualidade e os métodos de concorrência.

Esta teoria tem como unidade de análise a indústria. Preconiza que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados (os *clusters*) se organizam e competem a nível global.

Para avaliar a competitividade de um país, é necessário analisar os quatro factores de uma nação que garantem a constituição de vantagens competitivas (isto é, o que Porter denomina de modelo do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”):

- Condições de factores (como os recursos humanos avançados, infra-estruturas técnicas e outros factores de produção competitivos);
- Condições de procura (como o grau de sofisticação dos consumidores);
- Sectores relacionados e de suporte (existência de fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos);
- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (formas de organização e gestão das actividades, existência de concorrência forte).

Figura 4 – Um modelo de vantagem competitiva



Fonte: (Porter 1998)

Para Porter, as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização. O diagrama na figura 2.3.2.4, combina a perspectiva baseada em recursos e a perspectiva posicional para ilustrar o conceito de vantagem competitiva.

Lorga (2003) refere que esta teoria é ainda muito centrada na competitividade das nações.

2.3.3 – Análise Comparativa: Vantagens e Desvantagens

Nos pontos anteriores, foram analisadas as teorias do processo de internacionalização sob duas perspectivas: comportamental e económica.

Esta parte do trabalho pretende descrever quais as diferenças existentes entre as teorias acima mencionadas bem como apresentar as suas limitações para explicar o processo de internacionalização.

Depois de apresentadas torna-se necessário pontuar algumas críticas relativas a estas tendo como objectivo explicar o porquê da vertente comportamental das teorias de internacionalização. Uma das críticas às teorias económicas é o facto destas explicarem o IDE mas atribuírem pouca atenção às formas de internacionalização. Outra crítica é que as teorias de carácter estático dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional no processo. O facto de elas não explicarem as formas de cooperação empresarial torna-se outra limitação. Outra desvantagem consiste nas teorias serem voltadas para as actividades de manufactura, em detrimento dos serviços. Por fim, uma outra limitação refere-se ao facto da abordagem ser estritamente económica, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização. A tabela 3 apresenta algumas características relevantes face às duas teorias permitindo assim uma diferenciação entre si.

Tabela 3 – Quadro Comparativo das duas abordagens teóricas

	Teorias económicas de internacionalização	Teorias comportamentais de internacionalização
Processo de internacionalização	- Processo decisório racional e objectivo - Amplamente influenciado pelos custos	- Subjectividade no processo decisório - Amplamente influenciado pelo contexto
Explicações principais	- Custos de transacção - Vantagens de propriedade - Vantagens de internalização - Vantagens de localização	- Aprendizagem - Etapas incrementais - Comprometimento - Distância psíquica
Autores utilizados na construção da teoria (precursores)	Smith (1776), Ricardo (1817), Ohlin (1933), Heckscher (1950), Linder (1961), Williamson (1975)	Penrose (1963), Cyert e March (1963), Aharoni (1966), Carlson (1966)
Principais autores da teoria	Hyer (1976), Dunning (1980)	Johanson e Wiedershiem-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977)

Fonte: (Neto 2005)

Consumada a distinção entre as duas perspectivas teóricas é importante referir que o estudo dos processos de internacionalização deve ser desenvolvido pelas diferentes ópticas e não de uma ou simplesmente algumas. A internacionalização é, assim, analisada sob pontos de vista económicos e comportamentais em simultâneo.

2.4 – Motivos para a Internacionalização

A decisão para expandir para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa. Entretanto, fazer o negócio no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que o mercado doméstico, existindo uma possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional.

Segundo Hansson *et al.* (2007) alguns dos motivos para a internacionalização passa pela possibilidade do mercado interno estar saturado, a presença num determinado país conceder o acesso as recursos estratégicos ou existir efeitos *clusters* para serem explorados numa determinada região.

Czinkota *et al* (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze factores, que agrupam em motivações proactivas e motivações reactivas (como mostra a Tabela 4)

Tabela 4 – Motivações para a Internacionalização

Pró- Activas	Reactivas
- Vantagens em termos de lucros - Produtos únicos - Vantagem tecnológica - Informação exclusiva - Compromisso da gestão - Benefícios fiscais - Economias de escala	- Pressões da concorrência - Excesso de capacidade produtiva - Saturação do mercado doméstico - Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque

Fonte: (Czinkota *et al*, 1999)

Brito e Lorga (1999) anunciam um argumento que à primeira vista parece similar (em termos de nomenclatura) à de Czinkota mas que na realidade não o é, sendo de natureza mais abrangente e complementar. Assim sendo, sugerem que existem três tipos de motivações: as proactivas, as reactivas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proactividade e reactividade).

- A nível das motivações proactivas distinguem-se das estratégias de crescimento da empresa (em que diante da dificuldade de crescer no mercado internacional, dado o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial e a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros, a empresa opta por se internacionalizar) e o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado. Geralmente estas oportunidades são detectadas por parceiros de negócios da empresa em determinado mercado ou são o resultado da má performance do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa.

- Nas motivações reactivas incluem a internacionalização por arrastamento (resultado da necessidade da empresa em acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado) e os imperativos do próprio negócio (há negócios

que são por natureza internacionais, sendo exemplo as empresas de transporte aéreo; por outro lado há actividades que não têm uma procura regular ou que exigem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional).

- Nas motivações mistas consideram a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução do risco (através da diversificação geográfica), a redução de custos e aproveitamento de economias de escala (a busca de factores de produção mais baratos e de mercados com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários, a proximidade das fontes de matéria prima, bem como de economias de escala na produção), o aproveitamento da imagem do país (pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais dado a sua imagem internacional negativa ou positiva) e apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino).

A proposta de Teixeira e Diz (2005) ou vai ao encontro da anterior, mencionando seis factores, o acesso a recurso mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação ou à contingentação da importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências.

Douglas e Craig (1995) consideram existir factores internos e externos à empresa, em função de três fases, que estabelecem o seu processo de internacionalização (Tabela 5).

Tabela 5 – Factores determinantes de Internacionalização

Fases	Detonadores	Factores determinantes
Fase 1: Entrada inicial no mercado estrangeiro	Comportamento oportunista da empresa de resposta a uma abordagem a cliente não solicitada / Comportamento passivo da empresa face a oportunidade	Alavancagem internacional de activos da empresa já explorados no seu mercado (produtos inovadores, marcas, skills de gestão, distribuição)
	Saturação ou limitações do mercado doméstico ao crescimento da empresa	

Fases	Detonadores	Factores determinantes
	Seguir clientes ou aproximar-se de clientes	
	Seguir concorrentes para melhor defesa	
	Necessidade de diversificação de mercados para reduzir o risco	
	Melhores oportunidades de abastecimento no exterior	
	Retaliação à entrada no mercado nacional de concorrentes externos	
	Actualização tecnológica e benchmarking	
	Aproveitamento de incentivos e flutuações cambiais	
	Progressos nos transportes e comunicações que levam a reduções de custos	
Fase 3: Globalização	Ineficiências em termos de custos e duplicação de esforços nas subsidiárias	Aproveitamento de sinergias derivadas de operações à escala global, com afectação óptima de recursos entre mercados, segmentos de mercado, para maximizar lucro global
	Oportunidade de transferência de produtos, marca, experiência de um mercado para outro	
	Emergência de clientes globais	
	Concorrência acrescida à escala global	
	Melhores ligações entre infra-estruturas nacionais de marketing, conducentes a uma infra-estrutura global	

Fonte: (Machado, 2004)

Com base nesta matriz, os autores sintetizam três tipos de factores externos à empresa:

- A nível meta - a importância da Tríade; e a análise PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos);
- A nível do sector – os clientes (exigências e marketing mais ou menos uniforme);
- Os custos (a nível de desenvolvimento de novos produtos, economias de escala e custos de transporte); os factores próprios dos países (política comercial,

padrões técnicos e barreiras institucionais e culturais); os factores competitivos da estrutura industrial (interdependência competitiva e competição pela via de novos entrantes, pressões de accionistas, fusões, alianças);

- A nível de empresa – a bipolarização entre empresas que optam pela competição global ou se concentram em determinado nicho ou segmento de mercado.

Relativamente aos factores internos, os autores destacam a visão e mentalidade internacionais dos gestores, a dinâmica organizacional e a gestão da mudança da organização:

- Na dinâmica da organização são consideradas as competências fulcrais, o acesso aos mercados (proximidade do cliente), a integridade da empresa (capacidade de ser mais rápida, flexível ou fiável), a funcionalidade do produto, a capacidade de adaptação a novos processos (aprendizagem) e a herança e/ou crise organizacional;

- Na gestão da mudança estão implícitos os métodos de educação e comunicação, participação e envolvimento, negociação e acordos, manipulação e coacção.

Viana e Hortinha (2005) apontam seis razões para que muitas empresas sem tradição no mercado internacional estejam, actualmente, em pleno contexto de globalização, a procurar mercados externos: aumento da facturação; sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala); redução de risco de negócio pela diversificação de mercados; colaboração com empresas e instituições públicas (o poder público é um dos maiores clientes mundiais); domínio dos mercados (mesmo que não vantajoso financeiramente, é-o em termos de imagem) e vantagens absolutas (a nível de domínio de recursos). Estes autores fazem uma síntese em três grupos das razões que conduzem à internacionalização:

- Oportunidades estratégicas: imagem do país de origem da empresa, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, os incentivos governamentais;
- Vontade de crescimento: a imagem de marca da empresa, os serviços não transportáveis, o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco;
- Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio: os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado, doméstico, as economias de escala, a deslocalização da produção e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio.

Simões (1997) sintetiza as motivações da internacionalização da seguinte forma:

1) Endógenas:

- Necessidade de crescimento da empresa;
- Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;
- Obtenção de economias de escala;
- Exploração de competências, tecnologias;
- Diversificação de riscos.

2) Características dos mercados:

- Limitações do mercado doméstico;
- Percepção de dinamismo dos mercados externos.

3) Relacionais:

- Resposta a concorrentes;
- Acompanhamento de clientes;
- Abordagens por empresas estrangeiras.

4) Acesso a recursos no exterior:

- Custos de produção mais baixos no exterior;

- Acesso a conhecimentos tecnológicos.

5) Incentivos governamentais:

- Apoios do governo (país de origem ou acolhimento).

Em síntese, são várias as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas muito ligadas a factores internos ou externos à empresa e derivando da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

2.5 - Conclusão

Como foi possível verificar, a temática da internacionalização tem sido tratada nas últimas décadas por inúmeros autores, que a analisam em diversas vertentes.

São diversas as motivações apontadas para a internacionalização na literatura, sendo de destacar a vontade de crescimento da empresa, o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, bem como o acesso a melhores recursos e competências.

Assim, deste modo, desde que se deu o “boom” da internacionalização são cada vez mais as teorias que procuram explicar este fenómeno tendo cada uma os seus fundamentos e cada uma podendo ser perfeitamente enquadrável, dependendo da empresa que se vai aplicar.

No âmbito desta dissertação, mais adiante será explanada qual a teoria explicativa que mais se enquadra no caso da internacionalização do Grupo Oxylane.

Capítulo 3 – Modelos de Selecção de Mercados e Modos de Entrada

3.1 – Introdução temática

A expansão mercado internacional inicia-se pelo reconhecimento da sua necessidade em função dos objectivos da empresa. As circunstâncias particulares da sua concretização, bem como a respectiva dimensão, variam de organização para organização, em função do país doméstico, dos recursos disponíveis, das competências adquiridas e, de um modo generalizado, das influências externas e internas (Koch, 2001).

As estratégias de internacionalização incluem decisões tais como:

- Factores que levam à internacionalização;
- Definição dos objectivos e metas corporativos da empresa;
- A selecção de mercado (s) / produto (s) alvo;
- A escolha do modo de entrada para penetrar no mercado;
- O plano de marketing para penetrar no mercado;
- Um sistema de controlo para monitorizar o desempenho no mercado e dos produtos.

Neste contexto, a selecção de mercados e respectivos modos de entrada são temas cruciais de qualquer estratégia internacional (Douglas et al., 1972; Goodnow et al., 1972; Root, 1994).

3.2 – Modelos de Selecção de Mercado

A selecção de mercados foi muito debatida na Teoria de Uppsala. Segundo o Modelo sueco, a escolha do mercado resulta do maior ou menor grau de distância psicológica, sendo esta dirigida para aqueles que são considerados mais próximos. Contudo, essa escolha tende a ter um comportamento sequencial. Se numa primeira fase as empresas actuam em mercados psicologicamente mais próximos. *A posteriori*, resultado do conhecimento e da experiência adquirida, estas expandem-se para objectivos (mercados) cuja proximidade psicológica é mais distante (Johanson, 1975).

Ou seja, em traços gerais, quando se trata de seleccionar o mercado-alvo, há que ter em conta as seguintes variáveis:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização;
- A aquisição de conhecimento sobre os mercados externos é gradual;
- O nível/grau de comprometimento com os mercados externos é gradual;
- O conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização;
- Importa conhecer as especificidades inerentes a cada mercado;
- O conhecimento reduz a incerteza e permite avaliar novas oportunidades de negócio;
- A forma inicial de entrada nos mercados externos tende a ser aquela que contempla uma maior aversão ao risco;
- As empresas escolhem os mercados psicologicamente mais próximos no decorrer de um processo de internacionalização;
- Quanto maior for o grau de comprometimento com o mercado externo, menor será a distância psicológica.

3.2.1 – A distância psicológica

A definição do conceito de distância psicológica não tem sido consensual na literatura, tendo tido alterações significativas desde a primeira vez que foi introduzida na literatura pelo economista Beckerman (1956). Desde então e fundamentalmente após os estudos nórdicos, inúmeros autores se debruçaram sobre o fenómeno, tendo inclusive, muitos deles, contribuído com definições próprias. Para O’Grady e Lane (1996), essas constantes variações no conceito depende da forma como este é operacionalizado.

São várias as definições que têm sido apresentadas:

- “A soma dos factores que interferem no fluxo de informação entre países.” (Vahlne e Wiederheim-Paul, 1973; Johanson e Vahlne, 1977);
- “São os factores que possam perturbar a empresa em aprender e compreender sobre um ambiente estrangeiro.” (Johanson e Vahlne 1990);

- “É o grau em que as empresas percebem o grau de incerteza sobre uma operação no mercado externo.” (Kogut e Singht, 1988);
- “É a percepção das diferenças nos mercados internacionais e suas proximidades culturais.” (Stottinger e Schlegelmilch, 2000);
- “É a distância entre o mercado interno e um mercado externo resultante das percepções das diferenças culturais e de negócios.” (Evans, Treagold e Mavondo, 2000);
- “É o grau de incerteza de uma operação face a um mercado externo, resultado das diferenças culturais que representem barreiras para que a empresa aprenda sobre esse mercado. (Kim e Rhee, 2001);
- “Quanto maior for a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior será o grau de incerteza relativamente ao sucesso da operação.” (Hilal e Hemais, 2003);
- “É uma combinação entre a distância geográfica e as diferenças culturais.” (Hassel e Cunningham, 2004).

3.2.2 – Modelos de Seleção de Mercados

A maioria dos modelos (Johansson, 1997; Cavusgil, 1985; Root, 1994) visualiza o processo selectivo de mercado composto por três ou quatro etapas, conforme se apresenta na Figura 5. Segundo Johanson (1997), o processo de decisão passa por quatro fases:

- Identificação do país (é baseado na população, PIB, taxas de crescimento, estatísticas, etc.);

- Triagem preliminar (examina a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico) para eliminar alguns países e aceder a uma tendência dos custos de entrada no mercado;
- Triagem profunda (os dados específicos da indústria e dos produtos são coleccionados e analisados; o potencial do mercado é estimado e prevêem-se taxas de crescimento; forcas e fraquezas da concorrência, barreiras à entrada, os recursos limitados da empresa são revistos);
- Selecção final (os objectivos da empresa são contrapostos com os resultados reais, as previsões nas vendas e os custos são comparados para encontrar o mercado que mais se adapta ao investimento dos seus recursos disponíveis).

Figura 5 – Fases do processo de selecção dos mercados

Autor Relevante	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Johanson (1997)	Identificação do país	Triagem preliminar	Triagem profunda	Seleccção final
Kumar (1994)	Triagem	Identificação dos mercados	Seleccção	
Root (1994)	Triagem preliminar	Triagem profunda	Seleccção final	
Cavusgil (1985)	Triagem	Identificação dos mercados	Seleccção	

Fonte: (Daniels *et al.*, 2006 – Adaptado)

3.2.3 – Escolha do Mercado

A escolha do mercado alvo é um elemento importante no processo de internacionalização das empresas, principalmente se se tiver em atenção que existem cerca de 192 Estados e que nem todos os países têm o mesmo potencial (Alon, 2004).

Devido à complexidade do ambiente internacional, torna-se difícil para os gestores conseguirem um consenso relativamente a selecção e eleição do mercado destino para uma internacionalização (Kuo, 2004). Ao nível da produção, a escolha de uma fixação no exterior torna-se mais complexa e as consequências podem ser expressivas para a empresa. A fixação acertada da produção vai colaborar para o sucesso ou não da empresa (MacCarthy and Atthirawong, 2003).

Vários autores (Tabela 6) examinaram os factores que influíram a opção de um país em relação a outro. Factores como, a localização (Dunning, 1980), o potencial do mercado (Contractor, 1984), a possibilidade de controlo (Hill, Hwang & Kim, 1990), os conhecimentos da gestão de topo (Agarwal and Ramaswami, 1992), a acumulação de experiência (Johanson and Vahlne, 1977), as características tecnológicas (Mutineeli and Piscitello, 1998), os custos e a caracterização da mão-de-obra (MacCarthy and Atthirawong, 2003) influenciam os gestores na escolha do mercado estrangeiro.

Tabela 6 - Factores que influenciam a Escolha do Mercado Estrangeiro

Autor	Factores que influenciam a escolha do mercado
Dunning (1980)	Mercado incompleto, localização, internalização
Contractor (1984)	Potencial do mercado local, Risco do investimento, políticas e leis do mercado estrangeiro
Anderson e Gatignon (1986)	Depende do grau de integração vertical do negócio internacional
Hill, Hwang e Kim (1990)	Possibilidade de controlo, recursos, risco de expansão tecnológica
Agarwal e Ramaswami (1992)	Conhecimentos da gestão de topo, localização, vantagem internas
Johanson e Vahlne (1977)	Acumulação de experiência
Mutineelli e Piscitello (1998)	Características tecnológicas, economias de escala, experiências de internacionalização, distância psicológica
MacCarthy e Atthirawong (2003)	Custos, Infraestruturas, Caracterização da mão-de-obra, Políticas e leis governamentais, Factores económicos

Fonte: (Adaptado de Kuo, 2004)

Segundo MacCarthy e Atthirawong (2003), existem ainda sub-factores que influenciam a escolha da fixação internacional. Estes factores são: o talento da força laboral, os meios de transporte existentes, a qualidade e ligação dos transportes, a formação da

mão-de-obra, a segurança dos serviços, o nível salarial, a motivação dos trabalhadores, os sistemas de telecomunicações, estabilidade governamental e as leis industriais.

Em muitos casos, a preferência do primeiro mercado no qual a empresa se internacionaliza surge devido a um contacto comercial de um comprador estrangeiro. Neste caso a empresa não escolheu o mercado em função deste, mas em seguimento a uma oportunidade externa (Croué, 1993).

Além da opção do mercado, é importante definir se a empresa vai avançar num só mercado ou em diversos mercados ao mesmo tempo.

3.3.– Factores de Internacionalização

Quando uma empresa enquadra como estratégia de desenvolvimento a internacionalização, há toda uma panóplia de factores que é necessário ter em conta.

Entrar no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional que vai facilitar a entrada dos produtos, tecnologias, *skills* humanos e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo (Gao, 2004). Podem ser identificadas, de uma forma sintética, três ópticas diferentes na selecção do modo de entrada (e desenvolvimento) nos mercados externos:

- *Óptica económica*: análise racional, que pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a escolher a que maximiza o lucro a longo prazo. Procura contrabalançar o grau de controlo, investimentos de recursos, rendibilidade e risco. Anderson e Gatignon (1986) desenvolveram um modelo com base na análise dos custos de transacção, que maximiza a eficácia a longo prazo, sendo esta medida pela taxa de retorno do investimento congruente com o risco. Jeannet e Hennessey (1988) expuseram também um modelo de análise financeira das estratégias de entrada, com base em variáveis financeiras (activos, passivos, custos, vendas), valores locais (valores dos novos activos e dos novos passivos da entrada, custos fixos e vendas do modo de entrada), outras diminuições devidas à nova operação (activos liquidados ou passivos reduzidos devido à mudança de operações, deseconomias de escala, perdas de contribuição para os

custos fixos e perdas de vendas noutras unidades) e valores incrementais (variação líquida de activos, passivos, de custos totais líquidos e de vendas adicionais decorrentes da nova entrada).

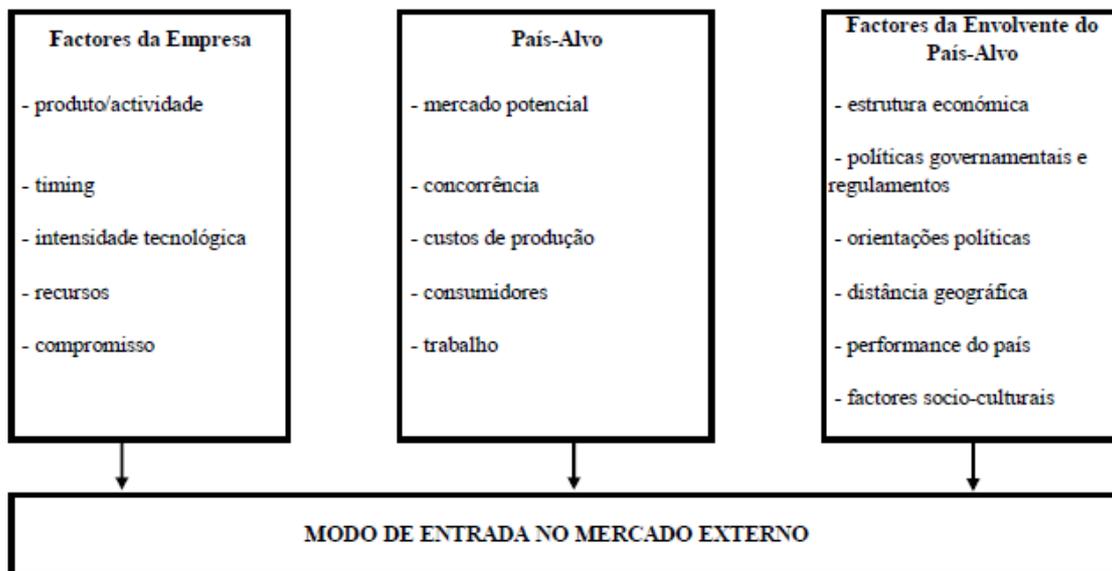
- *Óptica dos estádios de desenvolvimento*: análise racional, que relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Assim, quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior o comprometimento de recursos. Brooke (1986) desenvolveu um modelo que identifica as opções da empresa à medida que avança no estágio da sua expansão internacional. Segundo ele, um dado modo escolhido torna-se inadequado, exigindo a passagem para o modo seguinte, sendo exemplo disto o crescimento tão grande das exportações que aponta para uma evolução para investimento directo. Igualmente, a este nível podem ser utilizados os modelos de Buckley e Casson (1985), que relaciona o momento de mudar de exportação para investimento com os custos de serviço, condições de procura e taxa de crescimento no mercado-alvo.

- *Óptica da estratégia de negócio*: Análise prática, que resulta da indeterminação e da necessidade de acordos na tomada de decisão empresarial. Segundo esta perspectiva, as empresas decidem por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dada a grande multiplicidade de factores que atingem as suas decisões. Root (1987) apresentou uma metodologia mista (óptica da estratégia de negócio e óptica económica), faseada, para selecção do modo de entrada. Nas primeiras fases são os factores internos e externos que permitem identificar os diversos modos de entrada possíveis; a partir daí recorre a variáveis económicas para apurar o modo de entrada mais adequado. Young et al. (1989) indicam um método de avaliação semelhante em que explicita os objectivos da entrada, avalia a sua importância relativa do ponto de vista da empresa, de forma a definir os seus pesos, para assim ordenar as diversas estratégias.

Desta feita, tal como já foi referido, a opção por uma estratégia de entrada no mercado está dependente de múltiplos factores. Root (1982, 1987, 1994), propôs um modelo geral de estratégias de entrada, considerando três grupos de variáveis (Figura 6):

- Factores internos à empresa, abrangendo produtos/actividade, *timing*, a intensidade tecnológica, recursos e compromisso de recursos;
- Factores do país-alvo, incluindo dimensão do mercado, estrutura competitiva, custos de produção, consumidores e mão-de-obra;
- Envolvente do país-alvo, contendo a estrutura económica, políticas públicas, distância geográfica, performance do país e factores socio-culturais.

Figura 6 – Modelo do modo de entrada em mercados externos

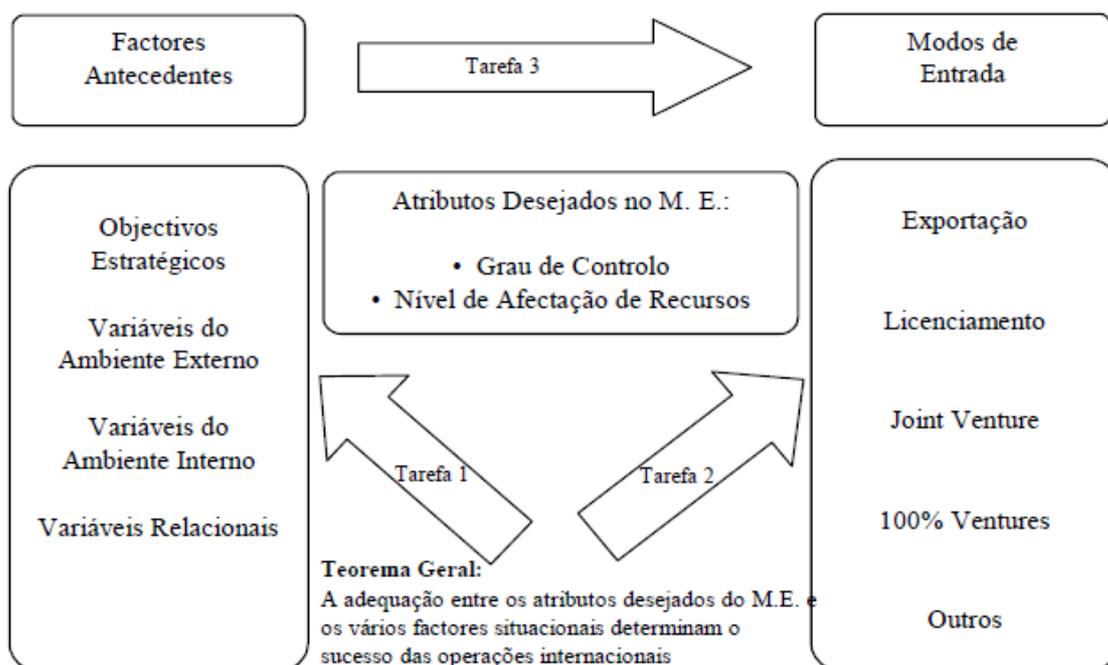


Fonte: (Shan, 2000)

Tal como Root, Douglas e Craig (1995), vieram salientar dois tipos de factores que condicionam o modo de entrada, os externos e os internos. Nos externos, salientam as características do país (dimensão e crescimento do mercado, ambiente político, económico e infraestruturas), as barreiras ao comércio e regulamentações governamentais e as características dos produtos. Nos internos, referem os objectivos de gestão e a estratégia de selecção de mercados (foco na rapidez e sequência).

Por sua vez, Gao (2004), recorrendo à perspectiva das contingências e tendo em atenção os trabalhos dos diversos autores a nível dos modos de entrada, realizou um trabalho precursor em termos da sistematização das contingências do processo de decisão do modo de entrada (Figura 7). A concepção é que as empresas para decidirem o modo de entrada devem passar por três fases, sendo que a inicial é recorrer aos factores anteriores para prever os atributos mais cobichados do modo de entrada (isto é, as suas características em termos de controlo e afectação de recursos); a segunda é elencar, comparar e mapear os vários modos de entrada de acordo com os principais atributos; e a terceira, com sustentação nas duas anteriores, é relacionar os factores antecedentes com os modos de entrada.

Figura 7 – Perspectiva das contingências para decisões de modo de entrada em mercados externos



Fonte: (Gao, 2004)

Para definir este modelo, Gao efectuou uma verificação da literatura no sentido de perceber quais antecedentes mais influentes quando se refere à decisão, quanto ao modo de entrada, tendo feito a sua agregação em factores relacionados com o ambiente externo, com o ambiente interno, objectivos estratégicos e factores relacionados com relacionamentos. Procedeu de igual forma quanto aos atributos pretendidos dos modos

de entrada, tendo concluído que as decisões de entrada são tomadas tendo em atenção o controlo e a afectação de recursos.

Mais tarde, Gao avaliou o modelo, tendo concluído existir uma lacuna a nível do atributo “controlo”. Com a avaliação do atributo “controlo”, verificou que a literatura agrega apenas à questão financeira (envolvimento financeiro), omitindo fontes não financeiras de controlo como o poder negocial e a confiança. Desta forma sugeriu a reformulação do modelo de contingências aplicado à decisão do modo de entrada. A figura abaixo, espelha assim a primeira tentativa no sentido de integrar todas as formas de controlo na escolha dos modos de entrada:

Figura 8 – Grau de controlo do entrante em operações externas resultante de fontes financeiras e não-financeiras

Nível de Controlo do Entrante por Fontes			Fontes Financeiras		
			Inexistentes	Propriedade Partilhada (Joint-ventures)	Propriedade Absoluta (subsidiárias detidas a 100%)
Fontes Não Financeiras	Baixo Poder Relativo de Negociação	Confiança Baixa	Baixa	Média	Absoluta
		Confiança Alta	Média	Alta	Absoluta
	Alto Poder Relativo de Negociação	Confiança Baixa	Média	Alta	Absoluta
		Confiança Alta	Média a Alta	Alta	Absoluta

Fonte: (Gao, 2004)

As pressuposições deste novo enquadramento teórico são significantes. Se a prioridade da empresa que vai entrar for o grau de controlo no modo de entrada, a empresa deve ter em atenção que existem fontes de controlo como a confiança e o poder negocial que são menos dispendiosas que o envolvimento financeiro. Desta forma, é importante procurar um parceiro fiável, que permita maior domínio sem custos financeiros.

Na mesma linha de Gao, Simões (1997) refere que a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais, possibilita o impulsionamento de recursos da empresa,

limitando a sua restrição financeira. Assim, o poder negocial da empresa, o seu controlo, pode ser fomentado tornando o parceiro mais dependente dos recursos da empresa.

3.3.2 – Sequência de Decisões no Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização obriga uma sequência de decisões no que respeita a motivações, selecção do país, métodos e modalidades.

Li *et al.* (2005) indicam que a intenção da empresa em se expandir para outros países é motivada por um objectivo final: a criação de valor. Por isso, é comum a empresa avaliar a motivação, métodos e modalidades no que se refere às suas habilidades para alcançar o objectivo da criação de valor.

Sendo assim, Li *et al.* descrevem a sequência de decisões que a empresa deve ter em consideração no seu processo de internacionalização:

- Sequência um: Motivação. A primeira etapa do processo de internacionalização defende que a empresa deve ser motivada para utilizar, desenvolver e proteger os seus recursos num país estrangeiro. É esta motivação que força a empresa a expandir-se para além da sua fronteira nacional.

Há três possibilidades de motivação que, eventualmente, criam valor para a empresa: utilização de recursos (recursos abundantes no país em que investe); desenvolvimento de recursos (transformação de recursos existentes); protecção de recursos (seguir os movimentos de internacionalização dos clientes e/ou concorrentes a fim de evitar perdas de investimentos existentes nos recursos em outros locais e que dão margem competitiva).

- Sequência dois: Selecção do País: Varia de acordo com o país e com os atributos do mesmo relativamente ao ambiente competitivo, que determina a força da empresa na consecução do seu objectivo final, a criação de valor.

De acordo com Nelson (1993), uma empresa que pretenda desenvolver recursos tecnológicos selecciona países com uma infra-estrutura tecnológica desenvolvida.

- Sequência três: Método de internacionalização: O método correcto de internacionalização deve permitir a criação de valor, o comércio ou o investimento directo no estrangeiro. A selecção entre os dois métodos da internacionalização, método directo e/ou indirecto, dependerá da aptidão da empresa para transferir recursos através dos países.

A transferência de recursos pode estar directamente dentro da empresa, utilizando o investimento directo no estrangeiro (Kogut e Zander, 1993) ou indirectamente utilizando o comércio, através dos produtos que têm as vantagens dadas pelos recursos da empresa.

Um outro factor que pode influenciar o método de internacionalização é o nível de internacionalização da empresa em outros mercados com condições homogéneas (Barkema e Vermeulen, 1998).

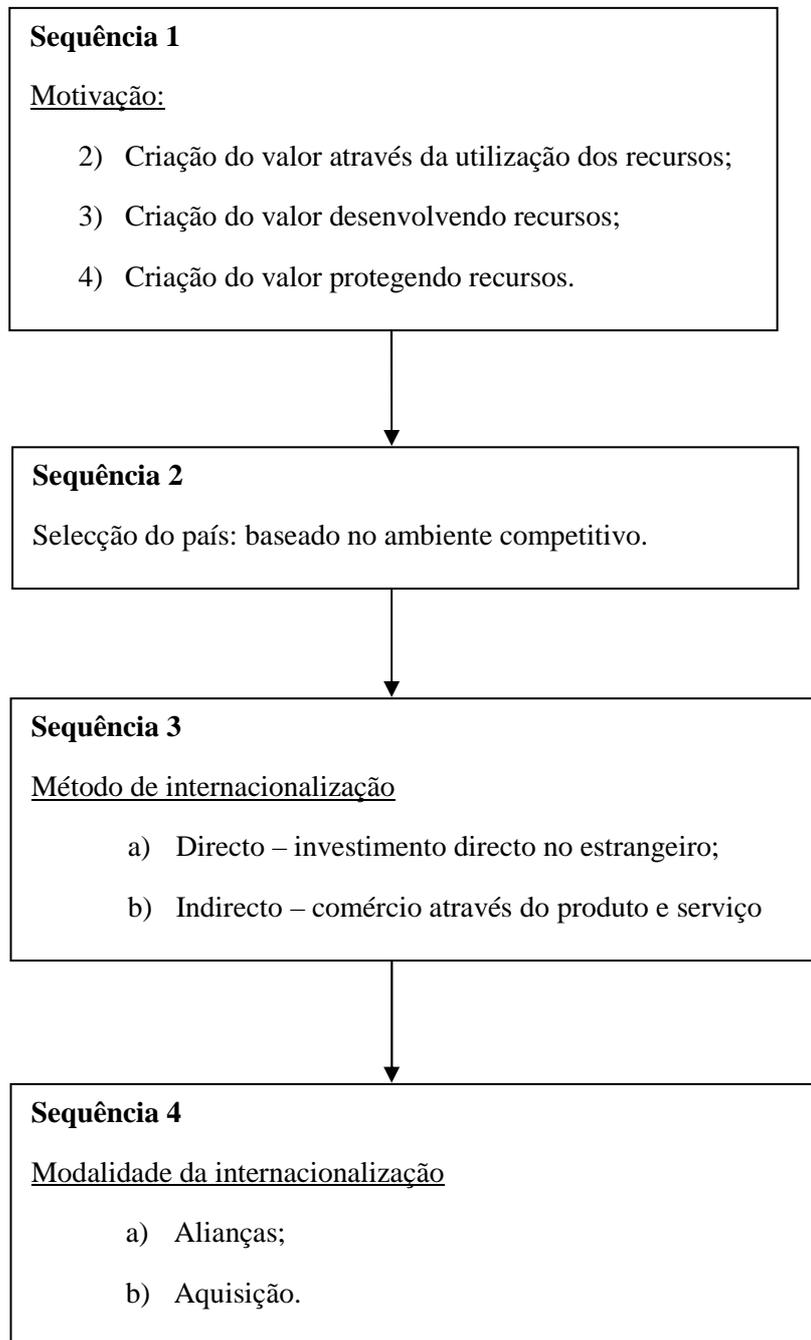
- Sequência quatro: Modalidade de Internacionalização. A selecção de modos apropriados de internacionalização inclui: o desenvolvimento interno, as alianças com outras empresas ou aquisição para permitir a criação de valor.

Deve-se notar que a sequência da decisão no processo de internacionalização não é estática, são revistas como condições competitivas e ambientes institucionais de mudança nas actividades estrangeiras.

Outras mudanças na combinação de recursos e os acontecimentos ao longo do tempo podem conduzir a empresa a modificar a sua operação internacional (Birkinshaw, *et al.*, 1998). Como a empresa desenvolve recursos, as suas mudanças comparativas de vantagens competitivas permitem mudar as suas actividades no estrangeiro.

No sentido de sintetizar toda a informação e com base no modelo nos recursos, Li *et al.* (2005) elaboraram uma tabela ilustrando a sequência de decisões no processo de internacionalização bem como os seus respectivos factores, conforme se apresenta na Figura 9.

Figura 9– Sequência de decisões no processo de internacionalização



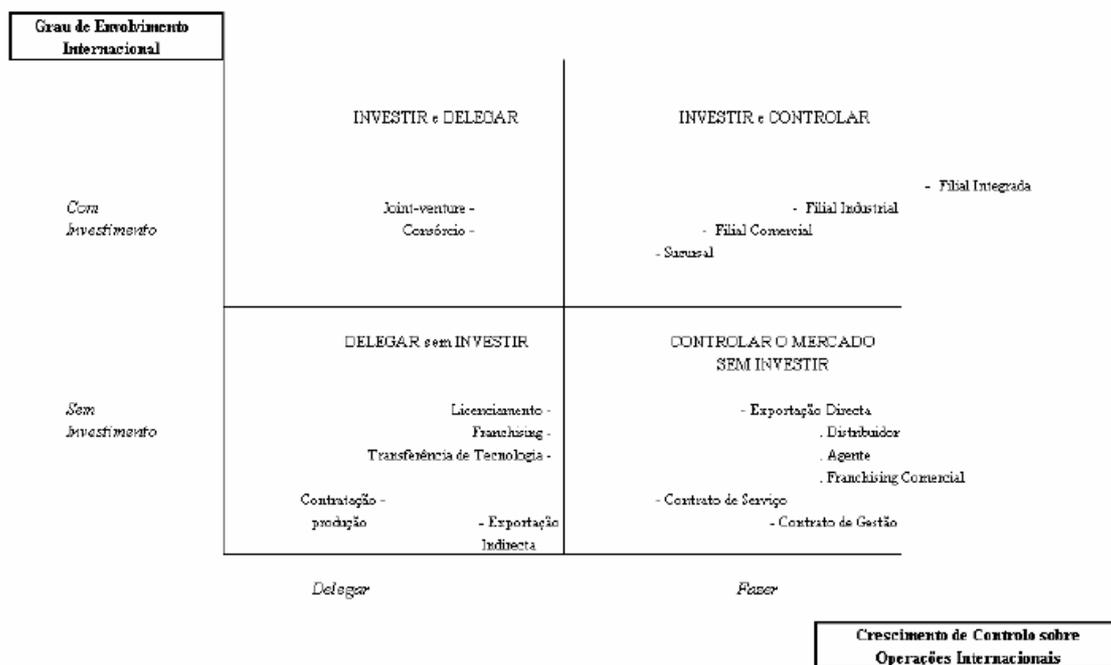
Fonte: (Li *et al.*, 2005)

3.4 – Modos de entrada

3.4.1 – Tipologias dos Modos de Entrada

Relativamente aos modos de entrada, há várias propostas de diferentes autores. Cateora e Graham (1996) sugerem a seguinte classificação: exportação/importação; licenciamento; *joint-venture*; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%. A proposta de Leersnyder (1986) é que as tipologias de entrada sejam fundamentadas no grau de envolvimento nos mercados externos - mensurável pelo nível de investimento e recursos dispendidos - e no grau de dominação sobre as operações internacionais - em que a empresa tem toda a liberdade de acção ou delega a terceiros – Figura 10.

Figura 10 – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações



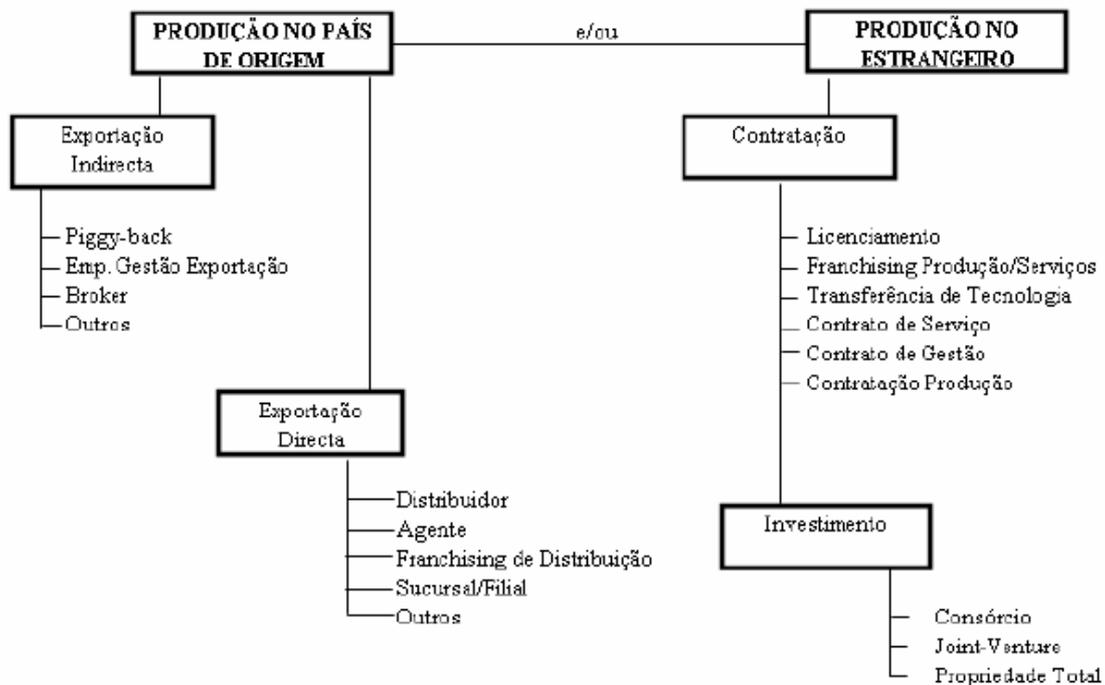
Fonte: (Leersnyder, 1986)

Evidenciam-se na figura acima indicada, quadro áreas, sendo cada uma representativa de uma estratégia: investir e controlar, delegar sem investir e controlar sem investir. É de exaltar que a filial integrada é o modo de entrada com maior envolvimento (i.e.,

investimento) e com maior controlo em termos de operações internacionais. No inverso está a contratação de produção e a exportação indirecta.

Sarathy e Terpstra (1991) apontam uma tipologia diferente, em que a classificação é baseada no local de produção. Assim sendo, há formas que têm como alicerce a produção no país de origem e subseqüente exportação e outras que assentam na produção no exterior (Figura 11).

Figura 11 - Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção



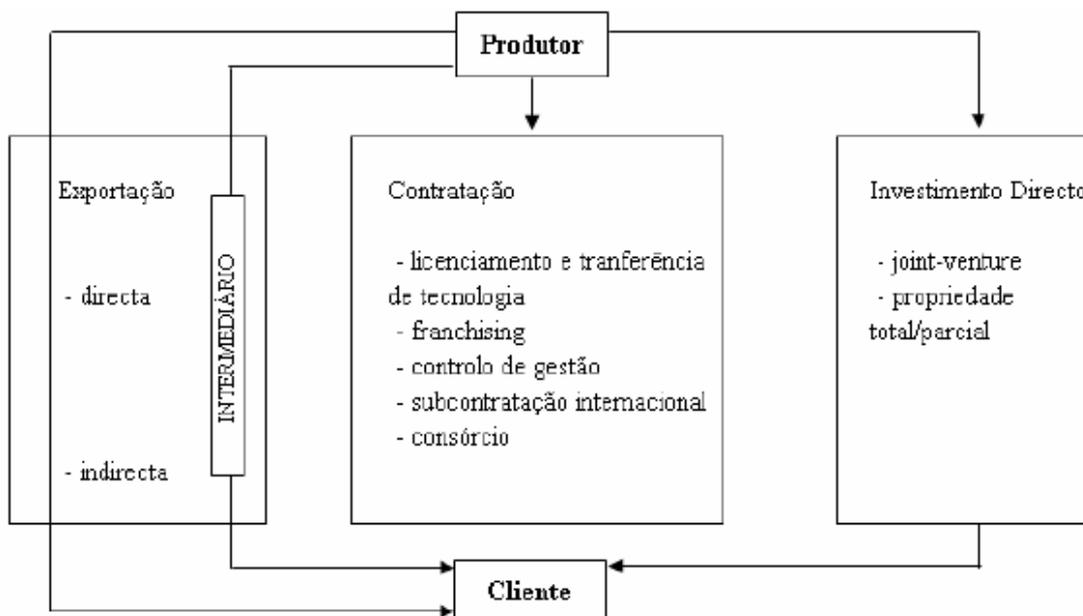
Fonte: (Sarathy e Terpstra, 1992)

Root (1982) resume algumas diferenças entre a estratégia de entrada com exportação e a estratégia com produção local, das quais se podem distinguir: o envolvimento de longo prazo, a selecção sistematizada dos mercados-alvo e das formas de entrada, a maior afectação de recursos, a adaptação dos produtos, tendo em atenção as preferências locais (e não só os meros requisitos técnicos/legais obrigatórios) e o esforço do controlo dos canais de distribuição próprias das estratégias mais exigentes de fixação local.

No seguimento desta explicação, Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada considerando formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação directa, exportação indirecta) e formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* e propriedade total por via de investimento directo).

Brito e Lorga (1999) propõem que sejam consideradas as formas de entrada, classificadas em exportação, contratações e investimento directo (Figura 12).

Figura 12 – Tipologia de modos de entrada



Fonte: (Brito e Lorga, 1986)

Já Teixeira e Diz (2005) consideram uma visão com pequenas variações da de Brito e Lorga:

Tabela 7 – Modos de entrada

Exportação	Indirecta (via agentes) Cooperativa ou partilhada (envolve acordos de cooperação entre empresas) Directa (com canais de distribuição próprios)
------------	--

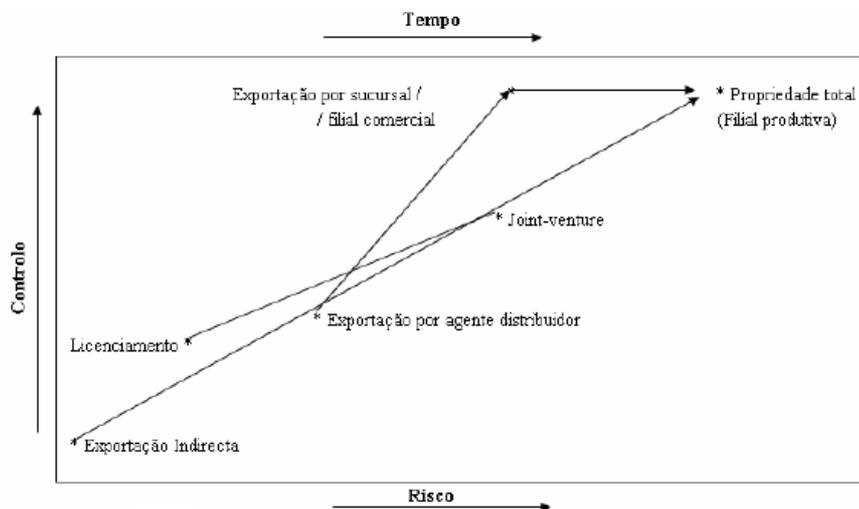
Contratual	Licenciamento <i>Franchising</i> Subcontratação <i>Joint-ventures</i> Alianças (consórcios, etc)
Investimento Directo	Aquisições Investimento de raiz

Fonte: Teixeira e Diz, 2005 – Adaptado)

Porém, ao contrário do que defende Brito e Lorga, Teixeira e Diz, não consideram *asjointventures* como formas de investimento directo. Enquanto os primeiros se referem a propriedade total ou parcial, os segundos utilizam a terminologia aquisições (quando é adquirida uma empresa em funcionamento) e investimentos de raiz (quando é criada uma nova entidade).

Root (1994) argumenta ser possível prever de alguma forma como as empresas alteram os seus modos de entrada ao longo do tempo, na medida em que a sua preferência vai para modos que lhes proporcionem um maior controlo das operações. Assim, as empresas vão-se envolvendo em operações com maior controlo e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência vão aumentando, conforme se pode analisar na Figura abaixo.

Figura 13 – As dinâmicas de internacionalização das empresas



Fonte: (Root, 1998)

Root (1998) defende que o modo de entrada envolve quatro etapas, sendo elas: a exportação indirecta, exportação activa, o investimento no estrangeiro e o estabelecimento de subsidiárias.

- Etapa 1: Exportação indirecta: a empresa apenas trata algumas encomendas ocasionais, espontâneas da exportação. O compromisso com os mercados estrangeiros é fraco.

- Etapa 2: Exportação activa e / ou licenciamento: há exportações directas da empresa através do distribuidor ou do agente estrangeiro. A empresa pode igualmente tentar conceder um contrato de licença. Nesta etapa o negócio internacional é visto de uma forma diferente quando comparado com o mercado doméstico.

- Etapa3: Investimentos produtivos no estrangeiro: a empresa desenvolve esforços para manufacturar no exterior, e pode, por vezes, combinar esse modo com exportação e/ou licenciamento no mercado estrangeiro. O departamento de exportação é substituído pela divisão internacional que controla todas as actividades internacionais. Nesta fase, um negócio internacional e a sua estratégia ainda não estão integrados em todos os países.

- Etapa 4: Subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe ou propriedade total: nesta etapa os múltiplos mercados nacionais servem-se de múltiplas fontes nacionais e o país de origem é tratado como um de muitos mercados nacionais. A estratégia internacional está integrada com a estratégia doméstica o que cria uma estratégia corporativa de negócios.

No mesmo enquadramento, Cavusgil (1984) notabiliza o envolvimento das empresas nos mercados internacionais considerando patamares:

- Envolvimento experimental: como está em questão uma experiência, em que a empresa exporta para dar resposta a solicitações externas e marginais, o envolvimento de recursos é diminuto;
- Envolvimento activo: sendo reconhecido o contributo dos mercados internacionais, há um desenvolvimento de estratégias de internacionalização;
- Envolvimento comprometido: a procura de oportunidades é feita de uma forma aprofundada e à escala internacional.

Upathamwaranon et al. (2008) afirmam que, com a evolução da modalidade da entrada de uma empresa, os riscos inerentes à mesma aumentam e assim devem ser controlados mais cuidadosamente. Naturalmente, no processo da evolução, a empresa adquire mais experiência assim como um potencial de lucro.

3.4.2 – Análise de Modos de Entrada

Porque as escolhas de entrada no mercado externo são difíceis de mudar sem perdas de tempo e dinheiro consideráveis (Root, 1987), a modalidade de entrada usada pode ter um impacto profundo no sucesso das operações internacionais.

À medida que as empresas colaboram com empresas locais nos mercados em que se iniciam é uma dimensão fundamental da decisão da modalidade de entrada que tem impacto directo no grau de controlo, no compromisso, risco e partilha dos ganhos. As empresas podem colaborar através de licenciamento, franchising, alianças estratégicas ou *joint-ventures* com as empresas locais. Por outro lado, podem escolher não envolver-se em colaboração permanente com parceiros estrangeiros, tendo as opções de internalização de produzir e promover os produtos inteiramente na estrutura da própria organização, ou produzir *in-house* e depois confiar nas exportações para os comercializar.

Para Masum et al. (2008) não há nenhuma maneira errada de uma empresa avançar para o exterior. Os modos de entrada dependem do tamanho da empresa, da idade, dos recursos, do compromisso para o mercado e do próprio mercado. Cada um dos modos

de entrada possui desvantagens e vantagens que fazem com que a empresa analise a sua própria maneira de como dirigir-se para o exterior.

Segundo Hill (2007), há três decisões de entrada básicas que a empresa tem de considerar antes de se mover para o exterior:

- Que mercado: o mercado que é mais atractivo à empresa, procurando um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos.

- Quando ir para o exterior: o *timing* de entrada pode ser descrito como o primeiro a mover-se (*firstmover*) ou como participantes mais atrasados. Os primeiros a moverem-se são aquelas empresas que prosseguem para um mercado internacional antes que alguma do seu tipo incorpore um mercado estrangeiro. Os participantes mais atrasados são aqueles que se instalam no exterior depois das outras empresas o terem feito. Tanto os pioneiros como os seguidores possuem vantagens e desvantagens. Os primeiros a moverem-se são pioneiros no mercado, mas em contrapartida podem experimentar custos elevados. Considerando que os seguidores pretendem apenas copiar os pioneiros, então aqueles evitam os riscos que os pioneiros tiveram e têm menos custos no seu processo de internacionalização. No entanto, terão mais concorrência no mercado seleccionado.

- A escala: uma empresa pode entrar numa escala grande ou pequena dependendo da participação do compromisso que está disposta a assumir. Entrar com uma escala grande implica uma rápida entrada e uma participação de recursos significativos. A entrada com uma escala pequena permite à empresa aprender no mercado escolhido mas com menos exposição para o mercado.

Com estas etapas consideradas, são várias as modalidades de entradas, que abaixo são explanadas pormenorizadamente.

3.4.2.1 – Exportação

A exportação é a modalidade mais utilizada e mais simples utilizada pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (Salomon e Shaver, 2005). Simões (1997) descreve a exportação como sendo um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados.

Apresenta como vantagens um reduzido envolvimento financeiro, um risco diminuto (face a outras estratégias) e a facilidade (relativa, também) de procedimentos operacionais. Possibilita a obtenção de economias de escala quando as actividades de produção estão concentradas, no limite, num só local. Claro que estas economias de escala fazem com que a empresa seja confrontada com a questão das especificidades dos mercados-alvo. Uma das limitações identificadas neste modo de entrada é a falta de controlo, na maior parte das situações, pela empresa exportadora da política de marketing (preço, comunicação, distribuição). Viana e Hortinha (2005) apelam para o facto de haver áreas de actividade em que a exportação é a única forma de internacionalização (por exemplo, água, vinho, minerais).

Brito e Lorga (1999) apontam duas formas de exportação a indirecta, em que a empresa não desenvolve esforços particulares em termos de marketing internacional, estando dependente de terceiros para vender nos mercados-alvo. E a exportação directa, na qual a empresa não delega em terceiros as operações de marketing internacional. Segundo estes autores, é normal estas duas formas de exportação conviverem, consoante os mercados-alvo.

Utilizando a classificação proposta por Viana e Hortinha (2005), vai-se apresentar uma classificação dos tipos de exportação mais “fina”, com exemplos do tipo de estruturas envolvidas:

3.4.2.1.1 – Exportação Indirecta

A exportação indirecta pode ser ocasional (não é planeada, é reactiva) ou activa (a empresa pretende internacionalizar-se para determinado(s) mercado(s)). Este modo de exportação exige menor envolvimento de recursos (logo implica menores riscos) bem como é mais adequado a empresas que não possuem experiência de internacionalização

nem grandes conhecimentos acerca dos mercadosalvo. Porém, existe o reverso da medalha, em que o controlo do processo pertence ao “efectivo exportador”, a empresa produtora tem ganhos essencialmente em termos financeiros, não criando valor acrescentado nem ganhando notoriedade internacional ou experiência internacional.

Quanto aos intermediários envolvidos, destacam-se:

- Organizações de venda localizadas no mercado doméstico – São organizações grossistas domésticas dedicadas ao comércio internacional ou retalhistas com escritórios de compra no país doméstico da empresa. Incluem as *tradings*, que oferecem como vantagens o acesso a mercados difíceis, apoio em termos pesquisa de mercados, crédito, *design* de novos produtos e armazenamento. Há a incapacidade da empresa exercer qualquer poder sobre este intermediário.
- ACE – Agrupamentos Complementares de Empresa – São formas de cooperação com vantagens inerentes ao controlo e reunião de diferentes skills/conhecimentos. Possibilitam um maior conhecimento dos mercados, melhores condições no transporte e no crédito e maior visibilidade da oferta das empresas. Apresentam como inconvenientes não possibilitar à empresa *knowhow* na internacionalização e, quando aumentam as vendas, ser mais vantajoso para a empresa ter um departamento de exportação próprio.
- Organizações Cooperativas – Promovem exportações em benefício das empresas associadas, pelas quais são administradas. Há três formas neste tipo de organizações que se distinguem: as associações *webb-pomerene* (incluem as associações de produtores e distribuidores e os cartéis de exportações), as *export trading companies* (envolvem maiores recursos que as anteriores mas permitem maior conhecimento à empresa do mercado-alvo) e o *piggy-back export* (possibilita à empresa a utilização da rede internacional de distribuição de outro fabricante, com vantagens para ambas as partes. A desvantagem é a duração do acordo, geralmente curta).

3.4.2.1.2 – Exportação Directa

Esta modalidade de exportação requer um maior envolvimento da empresa, quer a nível de recolha de informação dos mercados quer de estabelecimento da política de distribuição, comunicação e preços. Se por um lado lhe dá maior controlo e maior experiência internacional, por outro, fá-la incorrer em custos mais elevados.

Viana e Hortinha (2005) destacam entre as modalidades mais habituais de exportação directa:

- Departamento baseado no país de origem – este departamento pode ser de três tipos: ou um departamento dentro da empresa, com um responsável de vendas externos que conta a colaboração dos outros departamentos, ou um departamento de exportação autónomo, ou uma filial de exportação (versão com maior autonomia que a anterior).
- Vendedor residente ou não residente (reside no mercado-alvo) – esta modalidade possibilita um melhor conhecimento do mercado e uma maior proximidade do cliente.
- Distribuidores e agentes no exterior - distinguem-se as seguintes formas de exportação via agente/distribuidor: agentes no exterior (localizado no mercado-alvo, remunerado com comissão, pode distribuir os produtos da empresa, não assumindo qualquer responsabilidade quando não toma posse destes); retalhista no estrangeiro (a empresa vende directamente a uma rede de retalho, que, com vendedor, munido de material promocional e/ou amostras, se desloca aos clientes); concessionário (actua em nome próprio, de forma independente, com os direitos exclusivos de venda dos produtos da empresa em determinada área geográfica, geralmente não comercializando produtos concorrentes e prestando assistência técnica ao cliente); *trading* (armazena, transporta, financia, segura, trabalhando com várias marcas e produtos).
- Sucursal – estrutura física da empresa no mercado, sem autonomia jurídica, e consequentemente muito dependente da sede. É uma estrutura muito similar à da

distribuição, distinguindo-se desta pelo facto do responsável ser funcionário da empresa).

- Capacidade de armazenamento – estrutura que permite melhor resposta à procura.

- Filial comercial – distingue-se da sucursal pela personalidade jurídica própria. O recurso habitual a pessoal local, confere-lhe uma forte vantagem comercial. A nível de outras vantagens, salientam-se a proximidade do mercado, as valias fiscais e a sua estabilidade dada a independência face a terceiros.

- Franchising de distribuição – é uma hipótese muito usada quando há dificuldades de acesso a canais de distribuição tradicionais, constrangimentos financeiros e vontade de promover uma marca.

A Tabela 8, ilustra um quadro comparativo entre a exportação directa e a exportação indirecta:

Tabela 8 – Vantagens e desvantagens da Exportação

	Indirecta	Directa
Vantagens	- Compromisso limitado - Risco mínimo - Maior flexibilidade	- Melhores contactos - Maior Controlo - Melhor esforço de vendas
Desvantagens	- Potencial perda de oportunidade - Falta de controlo - Falta de contacto com o mercado	- Investimento na organização das vendas - Compromisso com o mercado estrangeiro

Fonte: (Lorga, 2003)

3.4.2.2 – Licenciamento

Licenciamento é um acordo onde o concesso conceder o direito sobre a propriedade intangível a uma outra entidade por um período específico e, no retorno, o concesso auferir uma taxa da lealdade da licença (Hill, 2007). Segundo Bradley (2004), o

licenciamento é a compra ou venda, através de um contrato, de tecnologia de produto ou processo ou competências de design ou marketing.

A licença é conferida para um determinado território, podendo ser exclusiva ou não. Dadas as características específicas dos processos de transferência de conhecimentos, os contratos de licença incluem, frequentemente, cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado (restrições à exportação, limitações ao fabrico de produtos concorrentes, etc.) (Simões, 1997). Na tabela abaixo indicada, estão descritas as vantagens e desvantagens que são incorpóreas deste tipo de modo de entrada:

Tabela 9 – Vantagens e desvantagens do Licenciamento

Vantagens	Desvantagens
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de “tese” e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados “difíceis”	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para a colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

Fonte: (Simões, 1997)

Daniels et al. (2006) ainda acrescentam como vantagem desta forma contratual o aumento das receitas a longo prazo, sem investimentos. Como desvantagem os autores citam os custos relacionados com os contratos.

Masum et al. (2008), por sua vez, acrescentam ainda que este tipo de modo de entrada é favorável para as empresas que não têm capital suficiente para produzir no exterior. Já as desvantagens deste tipo do acordo são o escasso controlo sobre produção, o marketing e a estratégia usada no desenvolvimento e na venda do produto. Licenciamento

limita a capacidade da empresa para coordenar movimentos estratégicos através dos países, utilizando os lucros auferidos num país para suportar ataques competitivos noutros países (Hill, 2007).

3.4.2.3 – *Franchising*

Cateora e Graham (1996) e Viana e Hortinha (2005), defendem que o *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador. Já Simões (1997) é de opinião contrária, salientando que apesar das semelhanças destes tipos de contratos, o *franchising* detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido.

Para Masum et al. (2008), *franchising* é o direito que uma empresa adquire de outra, a longo prazo, permitindo desenvolver determinadas actividades de negócios, tais como venda do bem ou do serviço, sobre o nome de uma empresa específica. *Franchising* é uma forma especializada da licença, onde o franchisado aceita seguir as regras sobre como dirigir as actividades de negócios: o tipo de serviço, localização do espaço físico, etc. A empresa vendendo o direito de *franchising* recebe um pagamento de uma *royalty*, que está relacionado com as receitas da licença.

Na tentativa de simplificar a definição deste modo de entrada, Hill (2007) sustenta que *franchising* é basicamente uma forma especializada de licenciar na qual o franchisado não vende somente o valor intangível da propriedade, mas igualmente ajuda ao concessionário a gerir o seu negócio da melhor maneira possível.

Na verdade, o *franchising* é um tipo de contrato que apresenta certas semelhanças com o licenciamento, mas que envolve uma componente comercial mais pronunciada e um conceito de negócio mais preciso. Os elementos caracterizadores do *franchising* são quatro: (i) imagem de marca, internacionalmente conhecida e capaz de atrair clientela; (ii) conceito de negócio, implicando em regra uma uniformização em termos internacionais e uma estandardização do serviço; (iii) território definido, podendo ser

estabelecido um *master* franchisado para um país, que se encarrega, depois, de criar uma rede de sub-franchisado; e (iv) relação continuada, que supõe, por parte do franchisador, apoio técnico, logístico e promocional (Simões, 1997).

Na Tabela abaixo estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens do franchising, segundo Simões (1997).

Tabela 10 – Vantagens e desvantagens do Franchising

Vantagens	Desvantagens
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo (embora, por norma, superior ao do licenciamento)
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método estandardizado de <i>marketing</i> e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Rapidez da expansão internacional da rede	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio	Exigência de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual
Conhecimento do mercado local pelo franchisado	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

Fonte: (Simões, 1997)

Masum et al. (2008) acrescentam como vantagem o facto da empresa que vende o privilégio evitar inúmeros dos custos e riscos que incorreria se abrisse um negócio num novo país, sem qualquer tipo de experiência. Como desvantagem, estes autores acrescentam o controlo de qualidade: por exemplo os clientes dos melhores hotéis ocidentais esperam o mesmo tipo de atendimento quando usam os hotéis da mesma rede em partes diferentes do mundo. Já Daniels et al. (2006) acrescentam como vantagem o aumento das receitas a longo prazo, com redução ou sem investimentos. A desvantagem mencionada por estes autores traduz-se na implementação e controlo dos contractos.

A título conclusivo, *franchising* é um modo de internacionalização privilegiado, que com custos reduzidos possibilita rápida expansão internacional, sendo um sistema que auto-alimenta o próprio processo de crescimento (Simões, 1997).

3.4.2.4 – Subcontratação industrial

Teixeira e Diz (2005) definem esta forma de internacionalização como um acordo entre uma empresa internacional (ou que visa internacionalizar-se), a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, sendo que esta última fabrica os produtos ou componentes destes e a primeira leva a cabo a sua comercialização (pode incluir integração e montagem, no caso de componentes).

Simões (1997) refere que a contratante tem sob a sua alçada a responsabilidade económica final, isto é, a comercialização.

Já Luostarinen e Welch (1990) fazem a distinção entre subcontração de produtos (“fabricação sob controlo” ou “fabricação sob contrato”) e a subcontratação propriamente dita (produção apenas de componentes).

3.4.2.5 – Alianças Estratégicas

Gulati (1998) afirma que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objectivo de trocar, partilhar ou co-desenvolver produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de um vasto conjunto de motivos e objectivos, tomar variadas formas e ocorrer através de fronteiras verticais ou horizontais.

Lorga (2003) resume as alianças estratégicas como incluindo diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma Economia (geralmente concorrentes) e empresas de países diferentes, sempre que este relacionamento não se encontra coberto pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*. Teixeira e Diz (2005) complementam esta definição, referindo que estes acordos se caracterizam pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas.

Para Todeva e Knoke (2005) as alianças estratégicas não são apenas parcerias que melhoram a efectividade das estratégias competitivas das empresas participantes pelo provimento de troca mútua de recursos (tecnologias, conhecimentos ou produtos). Elas

também são novas formas de negócios que permitem aos parceiros melhorarem e controlarem seus relacionamentos de negócios de várias maneiras.

Thorelli (1986) e Lorange e Roos (1993), por sua vez, referem que as alianças estratégicas situam-se ao longo de uma recta em que num dos extremos se encontram transacções em mercado aberto (empresas autónomas que negociam de forma discreta) e no outro extremo as hierarquias (plena integração das empresas, de que as fusões e aquisições são exemplo).

Na Tabela 11 estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens das alianças estratégicas.

Tabela 11 – Vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas

Vantagens	Desvantagens
Acesso a mercados fechados	Possibilidade de conflitos
Evita concorrentes	Divisão dos lucros
Partilha de risco	Restrições impostas pela Aliança
Possibilidade de conhecimento do mercado	Possibilidade do sócio se tornar concorrente
Redução dos custos de inovação	Partilha de recursos e <i>know-how</i>
Redução do tempo de inovação	Perda de autonomia estratégica
Incentivos Governamentais	

Fonte: (Ansoff, 1977 e Ferreira *et al.* 2009)

Para além destas vantagens e desvantagens, Hill (1991) adiciona como vantagens a rápida preparação para entrar num novo mercado, a expansão de pesquisa e desenvolvimento disponível e de recursos de *marketing*, a redução dos riscos económicos e políticos bem como a facilidade de entrar novos mercados.

3.4.2.6 – Investimentos Directos

Conciliando algumas das propostas de classificação dos modos de entrada referidos atrás, Simões (1997) propõe a análise dos investimentos directos a três níveis:

- 1º nível: Modo de concretização dos investimentos - investimentos de raiz versus aquisição: o investidor pode efectuar um investimento de raiz, em que

dispende todos os esforços necessários a implantar uma nova empresa, como por exemplo a construção de unidade fabril, o recrutamento de pessoal e os contactos institucionais, entre outros.. As aquisições, apesar de possibilitarem uma entrada mais rápida no mercado, aproveitando competências já desenvolvidas, podem ter como desvantagens a má selecção da empresa-alvo, a dificuldade de conjugar as culturas empresariais bem como a reacção adversa da empresa adquirida (Simões, 1997).

- 2º nível: Tipo de propriedade - *joint-venture versus sole-venture*: Segundo Masum et al. (2008) uma *Joint-Venture* é uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham juntas. As empresas concordam juntar-se e partilhar rendimentos e custos, assim como o controle da nova empresa. Já Simões, 1997, define *Joint-venture* como empresas cujo capital é repartido entre duas ou mais empresas autónomas, enquanto que as *sole-ventures* são empresas detidas na totalidade por uma única entidade (uma empresa ou grupo de empresas).

Na tabela 12, estão expostas as vantagens e desvantagens da *Joint-venture*:

Tabela 12 – Vantagens e desvantagens da *Joint-Venture*

Vantagens	Desvantagens
Obter recursos financeiros através da obtenção de um parceiro	Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing, ou outras políticas
Unificação de sinergias e experiências anteriores	Divergência sobre a aplicação dos lucros
Proporcionam maior controlo sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada	Incapacidade das empresas entrar em acordo sobre estratégia
Potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (Ex. Financiamento)	A propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing a nível mundial
Capital e riscos compartilhados	Abuso de poder por parte de uma das empresas
Habilidades e recursos compartilhados/ combinados. (Know-how, conhecimento de mercado, etc.)	Se a <i>Joint-venture</i> obtém êxito, o parceiro maioritário pode tentar forçar o parceiro minoritário a sair do negócio
Aumento dos lucros e da participação de mercado	Protecção de interesses individuais de cada empresa
Neutralizar a concorrência	Não-aceitação de transferência de tecnologia
Economia de escala em recursos e processo de fabricação	Defesa de Propriedade intelectual
Acesso rápido à tecnologia	Falta de confiança entre parceiros
Reduzir os custos produtivos	Altos custos de controlo e coordenação
Desenvolvimento quase imediato de presença de mercado	Possibilidade do sócio se tornar um concorrente
Combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor (Capacidade de comercialização internacional e de fabricação, etc.)	As diferenças culturais podem constituir um desafio de grandes proporções.
As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projecto em conjunto	

Fonte: (Baseado em Keegan (1980); Kotler (2000); Minervini (1997, 2005); Pelton (1997); Keegan e Green (1997); Jeannet e Hennessey (1998); Noonan (1999); Kotabe e Helsen (2000)

- 3º nível: Actividades desenvolvidas - filial de captação de conhecimentos versus filial comercial versus filial produtiva: filiais de captação de conhecimentos, cujo principal objectivo é acompanhar e assimilar os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do país destino; filiais comerciais, que visam promover e comercializar os produtos da empresa no país-alvo (incluem serviços pós-venda); filiais produtivas, que realizam actividades produtivas muito além do acondicionamento e embalagem do produto final, sendo que estas actividades são definidas em função do sector da empresa e das condições do mercado-alvo.

O investimento directo é importante nos processos de internacionalização, uma vez que reduz os riscos de transacção (Hennart, 1982), permite à empresa vantagens da localização no mercado-alvo decorrentes dos custos laborais competitivos e do acesso a recursos críticos (Deeds e Hill, 1998), possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a sua competitividade internacional (Shan e Song, 1977) bem como o reforço do conhecimento/aprendizagem da organização em diversos mercados (Porter, 1990 e Zahra et al., 2000).

Contudo, Hitt et al. (1997) chamam a atenção para que em fases avançadas, por contrapartida, os custos de transacção e coordenação da organização aumentam, reduzindo os lucros. A mesma lógica é aplicável se a internacionalização for em mercados muito diferentes, dados os custos de gestão de diversas unidades em localizações diferentes e de gestão das diferenças políticas e culturais (Ramaswamy, 1992).

3.5.2 – Factores que determinam a escolha de um modo de entrada

Alguns investigadores identificaram diversos factores que determinam a escolha de um modo de entrada específico. De acordo com Dunning (1977; 1980), estes factores podem ser classificados em três categorias: vantagens de propriedade de uma empresa, vantagens de localização de um mercado e vantagens de internalização.

- Vantagens de Propriedade: o poder de aquisição de uma empresa é reflectido pela sua dimensão e pela sua experiência multinacional, bem como a sua capacidade de desenvolver produtos diferenciados. Quando uma empresa possui a aptidão de criar produtos diferenciados pode correr o risco de perda de proveitos a longo prazo se partilhar o seu conhecimento com empresas nacionais porque estas poderão adquirir este conhecimento e decidir operar como uma entidade separada no futuro. Na generalidade, é esperado que a dimensão da empresa esteja positivamente correlacionada com a sua propensão de entrar em mercados estrangeiros. Em particular, a dimensão da empresa influencia o modo de entrada: *sole* ou *joint-venture*. O nível de experiência multinacional da empresa também tem influência na escolha do modo de entrada. Empresas que não têm experiência em mercados multinacionais terão, provavelmente, maiores problemas em gerir as operações estrangeiras. Assim, os modos de não-investimento são mais prováveis para este tipo de empresas. Contrariamente, empresas com uma maior experiência multinacional tendem a optar por modos de investimento.

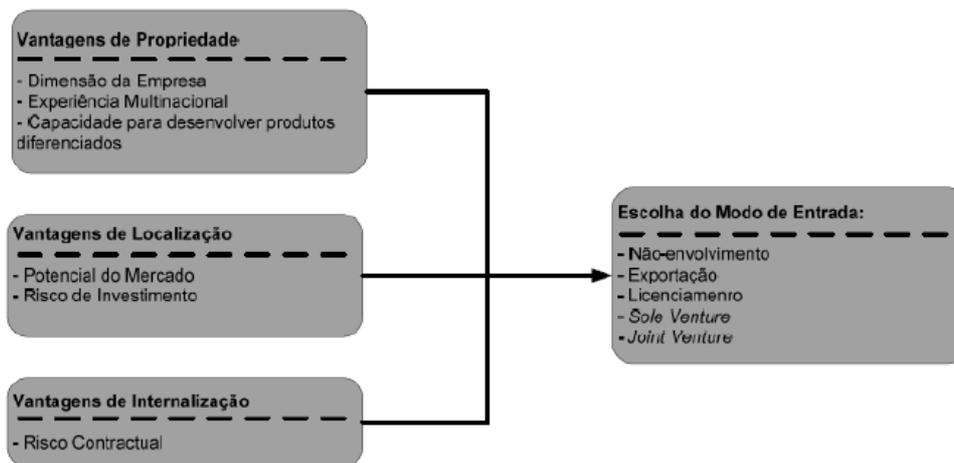
- Vantagens de Localização: pode-se caracterizar um mercado como atractivo em termos de potencial e de risco de investimento a ele inerente. Em países com mercados de elevado potencial espera-se que os modos de investimento utilizados possibilitem um maior lucro a longo prazo, quando comparados com os modos de não investimento. O risco de investimento num país reflecte a incerteza acerca da manutenção da presente situação política e económica, bem como das políticas governamentais, factores críticos para a sobrevivência e o lucro de uma empresa num país estrangeiro.

- Vantagem da Internalização: os modos de baixo controlo são considerados melhores para muitas transacções uma vez que estes permitem a uma empresa beneficiar de economias escala do mercado, deixando de encontrar as desvantagens burocráticas que acompanham a integração. No entanto, os modos de baixo controlo terão um custo mais elevado quando comparados com a integração de qualidades e capacidades na empresa se os gestores não forem capazes de prever as contingências futuras (problema da racionalidade

limitada/incerteza externa) e se o mercado não for capaz de disponibilizar alternativas competitivas (problema dos números pequenos/oportunismo). Uma alta incerteza externa faz com que a celebração e a aplicação de contratos, que especificam cada eventualidade e a resposta consequente, seja mais cara.

A figura 14 representa esquematicamente os factores acima descritos, ou seja, os factores que influenciam a escolha do modo de entrada nos mercados estrangeiros.

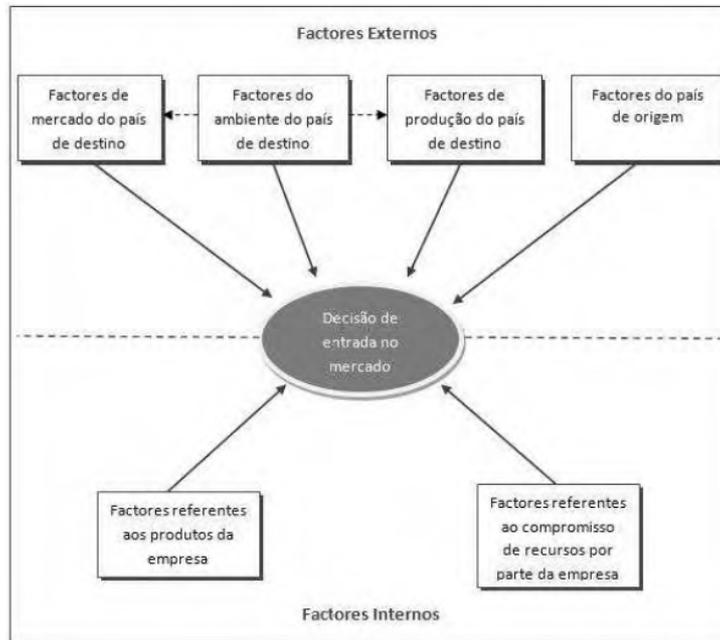
Figura 14 - Factores que influenciam a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros



Fonte: (Agarwal e Ramaswani, 1992)

Já para Root, (1994) a decisão de internacionalização deve ser analisada tendo em ponderação os factores internos e externos à empresa, tal como apresentado na figura 15.

Figura 15 - Factores a considerar na decisão do modo de entrada



Fonte: (Root 1994 - Adaptado)

3.5 – Outras opções das empresas face à internacionalização

São diversas as deliberações a tomar aquando da internacionalização, tais como a selecção de mercado, a decisão de se centralizar ou não num só mercado, a forma de entrada e a determinação da estratégia a seguir em cada mercado.

3.5.1 - Diversificação de mercado ou concentração de mercado

Uma empresa ao internacionalizar-se terá que definir se vai avançar num só mercado (concentração) ou se vai avançar para vários mercados ao mesmo tempo (diversificação):

- A concentração de mercado é definida como a selecção cuidadosa de relativamente poucos mercados e o encaminhamento de recursos para esses mercados, com o objectivo de garantir uma quota de mercado significativa (Albaum *et al*, 1989, Piercy 1982);

- A diversificação de mercado está definida como sendo a distribuição dos recursos através de um grande número de mercados, no sentido de reduzir o risco de concentração dos recursos (Albaum *et al*, 1989).

A tabela 13 apresenta as forças da diversificação de mercado versus as forças da concentração de mercado apresentadas pelos autores Albaum *et al*. (1989) e Piercy (1982).

Tabela 13 - Diversificação versus Concentração

Forças da Diversificação de Mercado	Forças da Concentração de Mercado
<ul style="list-style-type: none">• Maior flexibilidade• Menor dependência de mercado• Menor percepção do risco	<ul style="list-style-type: none">• Especialização de mercado• Economias de escala• Maior conhecimento de mercado• Alto nível de controlo.

Fonte: (Albaum *et al*, 1989, Piercy, 1982)

Saber quais das duas estratégias eleger é uma dúvida, pelo que, as duas têm as suas vantagens e inconvenientes (Olusoga, 1993).

A longo prazo, a estratégia de diversificação versus a estratégia de concentração vão tender para que a empresa esteja no mesmo número de mercados. Com uma estratégia de diversificação a empresa vai inicialmente testar vários mercados para a longo prazo se concentrar em alguns no fim de um certo período. Numa estratégia de concentração, a empresa vai gradualmente entrando em novos mercados, aumentando assim o número de mercados (Croué, 1993).

3.5.2 - Segmentação

Segundo Douglas (1972), as fases do processo de segmentação internacional de uma empresa começam pela identificação de macro-segmentos em cada país, por exemplo: a segmentação por população, taxa de inflação, níveis de preços e despesas alimentares.

Numa segunda fase, a empresa vai optar pela micro-segmentação, que terá a ver com a tipologia própria da empresa e a pertinência do segmento para esta.

Segundo Rugman, Lecraw e Booth (1985) existem bases de segmentação *standard* úteis para a segmentação em mercados estrangeiros. Os autores identificam três classificações *standards* de base de segmentação que uma empresa poderá utilizar:

- A tradicional: Geográfica, Demográfica e Sócio-económica;
- A tecnológica: Forma de utilização, Lealdade à marca e Canal de Distribuição;
- A psicológica: Estilo de Vida, Personalidade, Atitude e Comportamento.

Numa primeira fase, a empresa reconhece nos mercados externos quais os segmentos idênticos ou semelhantes aqueles que ela tem como alvo no seu mercado de origem (Rugman, Lecraw e Booth, 1985).

3.5.3 – Posicionamento

Segundo (Rugman, Lecraw e Booth, 1985), o posicionamento vai consistir na definição da imagem que o consumidor tinha do produto em si. De mercado em mercado essa imagem pode diferir sobretudo tendo em consideração a origem do produto. Estes autores consideram que os consumidores de um mercado estrangeiro têm uma imagem positiva ou negativa de alguns mercados de origem.

3.5.4 – Definição do Marketing – Mix

A definição de um *marketing-mix* adequado ao nível internacional é complexa devido aos factores ambientais de cada mercado externo (Rugman, Lecraw e Booth, 1985).

Dependendo da forma de entrada, a empresa tem maior ou menor controlo sobre cada elemento do *marketing-mix*. Segundo Jarillo e Echezarraga (1991) só com uma filial produtiva é que a empresa consegue controlar os elementos do *marketing-mix*; pois uma

exportação ocasional não permite à empresa o controlo sobre qualquer um dos elementos (a não ser parcialmente a do produto).

3.6 – Conclusão

Entre as principais formas de internacionalização escolhidas pelas empresas, salientam-se a exportação, os acordos contratuais e o investimento directo, sendo que a selecção de uma destas formas deve ser analisada à luz do risco, controlo e afectação de recursos.

Foi também constatado que num processo de internacionalização são várias as decisões a ser tomadas, tais como, a escolha do mercado, a decisão de concentração ou diversificação de mercados, a segmentação e posicionamento em cada mercado e a definição de um *marketing-mix* apropriado ao nível internacional.

Mais adiante veremos qual o método mais utilizado pelo Grupo Oxylane, bem como que condicionantes levaram a que adoptasse esse determinado método.

Capítulo 4 – Metodologia de Pesquisa

4.1 – Introdução Temática

O método do estudo de casos foi introduzido pela Universidade de Harvard, que ainda hoje o utiliza como principal método de aprendizagem. É considerado o método mais eficaz para promover e desenvolver capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança.

A metodologia de uma pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objectivos traçados sejam atingidos. Esta parte do trabalho visa fornecer ao leitor o procedimento e os métodos científicos que foram utilizados na elaboração da tese. No entanto, esta parte do trabalho não deve ser descurada visto que estratégias metodológicas incoerentes podem comprometer o rigor que deve haver num trabalho científico. Este capítulo constitui, assim, a introdução e a sustentação metodológica do estudo de caso que se apresenta no capítulo seguinte.

4.2 – O Estudo de caso

O mundo está em constante mutação, cabendo aos investigadores encontrarem as razões que levam os decisores a tomar determinado tipo de decisões em detrimento de outras.

A abordagem escolhida para este trabalho foi o estudo de caso qualitativo ou exploratório. Yin (2005) ressalta que o estudo de caso exploratório é a melhor alternativa quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Da mesma forma, Ponte (2006) considera que é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

A utilização deste método surge num contexto de crítica aos métodos quantitativos como explicativos dos fenómenos das ciências sociais.

O presente capítulo tem como objectivo abordar o estudo de caso na vertente da investigação e da aprendizagem.

Foi realizado um plano de pesquisa, seguindo o esquema proposto por Yin (2005), o qual procura focar as questões relevantes para o estudo. Os dados levantados foram obtidos em fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e acesso a Internet. A entrevista com o Director de Marketing da empresa foi realizada pelo pesquisador na sede da empresa em Madrid. A fonte primária foi obtida através de uma entrevista semi-estruturada de assuntos estratégicos.

Também foram entrevistadas aleatoriamente cerca de 300 clientes da empresa, para que fosse obtida a percepção da clientela em Portugal quanto à implementação da empresa no nosso território. O método de entrevista utilizado foi o de questionário, enviado aleatoriamente e anonimamente via Internet, com respostas de escolha múltipla. O objectivo desta abordagem era conseguir saber qual a percepção que os clientes têm do grupo em geral, uma vez que o mesmo já tem alguma expressão no nosso país.

4.2.1 – Características básicas e vantagens do estudo de caso

Benbasat *et al.* (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;

- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como" e "porquê" ao contrário de “o quê” e “quantos”.

Para Bell (1989) a grande vantagem do estudo de caso é permitir ao investigador concentrar-se num aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar os diversos processos que interagem no contexto estudado. Esses processos podem permanecer ocultos em pesquisas de larga escala (utilizando questionários), porém são cruciais para o sucesso ou fracasso de sistemas ou organizações.

Yin (2001) refere também algumas vantagens associadas aos estudos de caso. O autor afirma que esta abordagem metodológica pode constituir um arquivo de material descritivo suficientemente rico para permitir reinterpretações subsequentes. O autor acrescenta ainda que os estudos de casos são mais acessíveis ao público em geral do que outros dados de investigação, relacionam a teoria à prática e proporcionam uma percepção através de exemplos específicos, acontecimentos ou situações.

4.3 – A metodologia qualitativa

A metodologia qualitativa tem como ponto de partida a experiência, procurando interpretar uma realidade considerando os seus diversos pontos de vista potenciais. Nesta opção metodológica não se procura encontrar verdades últimas, mas antes relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990). O método qualitativo é resultado das pesquisas que não são baseadas em dados estatísticos.

Segundo Jensen (2002) as abordagens qualitativas têm como ambição interpretar o sentido em acção e para tanto utilizam como parâmetros analíticos a produção de sentido e o desenvolvimento de investigações em contextos naturais, enquanto a postura do investigador deve ser reflectida. Em compensação, as metodologias quantitativas são a confiança em controlos experimentais e estatísticos como o método escolhido para a pesquisa (Kaplan e Duchon, 1988).

Com este método, os investigadores serão capazes de desenvolver conclusões, analisando os dados recolhidos através de ferramentas estatísticas. Para Gunter (2002), a abordagem quantitativa é abordada numa premissa de ordem hipotética-dedutiva. Isto é, o investigador deve levantar hipóteses, definir variáveis e estabelecer relações de causa-efeito entre elas.

4.4 – Métodos de recolha de dados

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, podendo ser complementados por questionários, nenhum método pode ser rejeitado. Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

De entre as fontes de pesquisa identificadas na literatura existente, Yin (2005) atribui relevo às mencionadas na Tabela 14. Li *et al.* (2005) mencionam que, geralmente, existem dois tipos de origem de dados: dados preliminares e dados secundários. A entrevista e a observação são exemplos de dados preliminares. Os dados secundários

são dados que já existem antes da pesquisa ser iniciada. Isto inclui a informação recolhida dos livros, dos artigos e da Internet.

Neste trabalho, a recolha de dados preliminares foi realizada com base em entrevistas. Segundo Cooper e Schindler (1998), os investigadores podem desenvolver uma entrevista directa ou uma entrevista indirecta tal como telefone e email. Este trabalho foi elaborado segundo entrevistas directas e indirectas à empresa mencionada no estudo de caso, Oxylane.

Tabela 14 - Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados

Fontes de Recolha de dados	Forças	Fraquezas
Documentos escritos	<ul style="list-style-type: none"> - Estáveis - Existem independentemente do caso - Exactos: nomes, etc. - Apresentam larga cobertura ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - A sua selecção poder gerar enviesamentos - A sua interpretação pode gerar enviesamentos - O acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado
Registos de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - Idem - Preciso e quantitativo 	- Idem
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no tópico do estudo de caso - Geram <i>insigh's</i> a partir de inferências causais - Grande flexibilidade de obtenção de dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Podem gerar enviesamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas - Podem gerar enviesamentos nas respostas - Podem conduzir a uma recolha incompleta - Há pequeno grau de controlo sobre os dados recolhidos
Observação directa	<ul style="list-style-type: none"> - Estuda toda a amplitude dos fenómenos - O contexto é coberto em tempo real 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande consumo de tempo - A selectividade pode enviesar a pesquisa - Pode gerar enviesamentos decorrentes das acções do observador - Grande custo com os observadores
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - Idem - Gera <i>insigh's</i> através do comportamento interpessoal observado 	- Idem
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Geram <i>insigh's</i> através das características culturais - Geram <i>insigh's</i> em operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - A sua selecção poder gerar enviesamentos - O acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado

Fonte: (Yin, 2005 – Adaptado)

Relativamente aos dados secundários estes assentam na internet, livros e artigos científicos relevantes ao problema da pesquisa. Os artigos foram acedidos através da base de dados *online* da Universidade de Coimbra, Sinbad, da B-on, do IMP group,

entre outros. Algumas das informações relevantes para o estudo empírico foram retiradas da Web, do site oficial da empresa analisada, dos jornais e relatórios anuais publicados. Dado que a empresa analisada é reconhecida a nível internacional, estando presente nas diversas partes do mundo, foi utilizada, na sua maioria, pesquisa documental para analisar o seu exemplo.

4.5 – Objectivos do trabalho

Este trabalho tem como objectivo analisar de forma crítica o processo de internacionalização, incluindo as motivações e obstáculos à internacionalização, as formas de internacionalização, os métodos de entrada, acesso aos mercados e a estratégia do *marketing-mix* de uma marca de uma grande empresa francesa do sector da produção e distribuição de artigos de desporto, recorrendo a entrevistas, no sentido de retirar ilações que possam ser úteis para a internacionalização de outras empresas.

Nestes termos, o trabalho pode constituir-se como um instrumento pedagógico a utilizar em disciplinas de negócio internacional e marketing, que promova uma reflexão sobre o fenómeno da internacionalização das empresas e de produtos/serviços.

4.5.1 –Condução do estudo no caso Oxylane

Otley and Berry (1994) propuseram que o estudo de caso constante no trabalho podia ser classificado como ilustrativo, uma vez que parte da existência de uma teoria prévia explora uma situação concreta, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação.

Para o estudo da internacionalização do Grupo Oxylane, foi garantido, à partida, que existia disponibilidade dos elementos chave da organização para concederem entrevistas e disponibilizarem documentos para análise. Assim, o Director de Marketing mostrou-se disponível e esteve acessível sempre que solicitado. Além do mais, a experiência do pesquisador enquanto responsável de exportação para a Península Ibérica da mesma empresa, permitiu-lhe um conhecimento aprofundado do processo.

Assim, no âmbito desta investigação, recorreu-se, em primeiro lugar, a um estudo pormenorizado do site da empresa.

Procedeu-se, ainda, à análise de documentação no âmbito das estratégias de internacionalização da marca e que lhe serviram de suporte. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista com o Director de Marketing. Estas entrevistas com carácter misto – em parte estruturadas, noutra parte não estruturadas. Ou seja, antes da realização de cada entrevista foram elencadas as questões de relevo que deveriam ser respondidas, mas também houve espaço para um debate mais livre, menos orientado, que possibilitasse focar aspectos que o entrevistado considerasse importantes no âmbito do tema em análise.

Segundo Li *et al.* (2005), a entrevista pode ser estruturada, semi-estruturada e não organizada. Na entrevista estruturada, as perguntas são realizadas antecipadamente. A entrevista não organizada permite mais liberdade nas respostas, o que implica uma maior flexibilidade na discussão das perguntas. A entrevista semi-estruturada difere da entrevista estruturada e entrevista não organizada. Neste tipo de entrevista, as perguntas devem ser predeterminadas e devem ser solicitadas de uma forma flexível.

Além disso, procurou-se analisar qual a percepção que a clientela da própria empresa detinha da mesma, através da realização de um questionário com questões fechadas.

De forma a obter as respostas pretendidas nas entrevistas, elaborou-se um plano com as diversas questões a serem colocadas, com base nos tópicos de interesse. Isto proporcionou um maior conhecimento nos assuntos a abordar auferindo uma conversação agradável com o entrevistado:

- Caracterização da empresa;
- Contexto do mercado em que se insere;
- Mercados onde actua;
- Produtos e lojas;
- Processo de internacionalização;
- Motivações à internacionalização do Grupo;
- Concorrência;
- Razões de sucesso e insucesso da empresa no mercado;
- Métodos de entrada;
- Segmentação e determinação do público-alvo;

- Diferenciação e posicionamento;
- O *Marketing-mix*.

O guião da entrevista consistiu em diversas perguntas relacionadas com o processo da internacionalização da empresa, os motivos da internacionalização nos diversos países, a selecção dos mercados e modos de entrada bem como os seus modos de operação nos diversos territórios. As perguntas foram projectadas com cuidado a fim de abranger todos os aspectos do processo de internacionalização empresa (Guião da entrevista em Anexo 1).

4.5.2 – Selecção da empresa

A escolha da empresa passou por um processo criterioso. É importante seleccionar uma empresa cujas características estejam ao alcance dos objectivos impostos no trabalho. Assim, foi seleccionada a empresa Oxylane visto ser uma empresa bastante madura em operações internacionais e com um elevado nível de internacionalização.

O Grupo Oxylane é detentor de várias cadeias de lojas de artigos de desporto, destacando-se largamente a cadeia de lojas Decathlon. Ora, a história do grupo é confundível com a história da Decathlon, cuja primeira loja foi criada em Lille, França, em 1976, por Michel Leclercq, sendo posteriormente rebaptizada por Oxylane em 2008.

O grupo possui várias lojas em quatro dos cinco continentes, num leque muito mais abrangente que as lojas Decathlon, possuindo já 10 conceitos diferentes de loja, ao mesmo tempo que possui subcontratada a produção de várias fábricas localizadas nas mais diversas partes do globo, criando 20 marcas de produto acabado que é vendido nas lojas e 5 marcas de componentes, especialista no desenvolvimento do produto acabado.

4.5.3 – Objectivos do Estudo de caso

Esta dissertação visa analisar de forma crítica o processo de internacionalização empresarial, incluindo para além da abordagem teórica, as motivações e obstáculos à internacionalização, as formas de internacionalização, modos de entrada, acesso aos mercados e a estratégia adoptada.

No caso analisado temos uma multinacional francesa do sector da produção e distribuição de artigos de desporto, que se assume cada vez mais como uma cadeia de referência mundial.

Recorrendo a entrevistas, a análise bibliográfica, brochuras e relatórios anuais da empresa, foram retiradas ilações, que futuramente poderão ser úteis para a internacionalização de outras empresas, na medida em que é analisado um caso de grande sucesso.

Neste âmbito, o trabalho pode constituir-se como um instrumento pedagógico a utilizar em disciplinas de negócio internacional e marketing, que promovam uma reflexão sobre o fenómeno de internacionalização das empresas e de produtos/serviços. Deste modo, serão analisados os seguintes pressupostos da empresa:

- Motivações para a internacionalização;
- Obstáculos à internacionalização;
- O processo de internacionalização;
- Vantagens da internacionalização;
- Retorno obtido pela empresa;
- Caminho seguido foi o mais correcto;
- Como o sucesso desta empresa pode ser uma base de estudo académico;
- Como o processo desta empresa pode servir de exemplo para ajudar no sucesso de outras empresas.

4.6 – Conclusão

O estudo de caso tem vindo a ganhar importância crescente em contexto de aprendizagem. Pelas suas características a nível de possibilitar o estudo de uma situação real, exigir um forte envolvimento dos alunos e fomentar a partilha de experiência e saberes e a interacção do grupo, é considerado um método de excelência por muitas instituições no ensino, proporcionando uma aprendizagem dinâmica e activa.

É um método de aprendizagem eficaz no âmbito do estudo do Marketing Internacional, pois vai permitir-nos obter um estudo aprofundado e quais os caminhos que uma empresa deve seguir para poder ter sucesso no seu processo de internacionalização.

O estudo de caso é sem dúvida o método de análise qualitativa mais eficaz, uma vez que permite ter um exemplo prático e uma discussão fundamentada das várias teorias de internacionalização, decisões e métodos de entrada.

Capítulo 5 – O Grupo Oxylane

5.1 – Introdução à empresa

O Grupo Oxylane é um conjunto de empresas do sector da Grande Distribuição, especializado em artigos de desporto e lazer. Sendo dirigida pela Família Leclercq (uma das maiores fortunas de França), que pertence à família Muilliez (proprietária da L'Association Familiale Mulliez, detentora de outros grupos da Grande Distribuição como: Auchan, Boulanger, Leroy Merlin, Trois Suisses, Kiabi, Norauto, Phildar, etc.) (Dromard, 2008).

A história do Grupo confunde-se com o nome de uma das suas cadeias de lojas mais conhecida, a Decathlon. Aliás tudo começou com a abertura da primeira destas lojas no norte de França (*Ver Evolução Histórica do Grupo em Anexo 9.3*).

O Grupo especializou ao longo dos anos a sua actividade em duas áreas de negócio complementares: desenvolvimento e criação de artigos de desporto e venda a retalho desses mesmos artigos.

Líder no sector da distribuição de artigos de desporto (cerca de 50% do mercado), o objectivo da Oxylane é promover um modo de vida saudável através do desporto, proporcionando nas suas lojas artigos para mais de 50 desportos, com um leque abrangente de marcas como a Adidas, Nike, Rossignol, bem como de marcas próprias (Tanguy, 2009).

5.2 – Filosofia corporativa

Apesar da sua grande notoriedade, particularmente graças ao seu slogan “ao fundo na forma” (“*à fond la forme*”), o Grupo Oxylane procura manter a sua posição dominante no mercado da distribuição de artigos de desporto (Oxylane, 2011).

O grupo quer satisfazer os clientes respondendo às suas necessidades. “Desportistas satisfeitos, é o nosso negócio” (“*Satisfied sportsmen, it is our trade*”) ou (“*sportifs satisfaits, c’est notre métier*”), este é o slogan da empresa (Oxylane, 2011). Este objectivo impõe uma forte gestão política. As pessoas recrutadas são exclusivamente

5.3 – Diagnóstico Estratégico

5.3.1 – Análise de negócio

As vendas das lojas do Grupo Oxylane caracterizam-se por serem informais e implicam (Ver Análise SWOT em Anexo 9.5). Assim, o seu negócio fundamenta-se em 4 pilares: o retalho, a logística, a criação e os serviços (Oxylane, 2011):

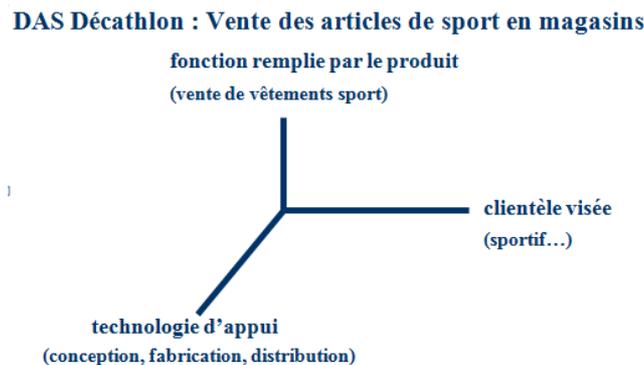
– Retalho: todas as vendas são efectuadas em contacto directo com os clientes: vendedor desportista, recepção e caixa, responsável de universo, responsável de expansão, director de loja, etc.

- Logística: assegurar, em permanência, o aprovisionamento dos armazéns, responsável de universo logístico, responsável import-export, director de armazém, etc.

- Concepção/criação: conceber, elaborar as gamas e os produtos das “marcas paixão”: engenheiro, designers, gestor de mercado, gestor de produto, controlo de qualidade, etc.

- Serviços: A paixão pelo desporto e a satisfação dos clientes são comuns aos serviços: informático, gestor, contabilista, financeiro, jurista, líder de projecto, comercial, responsável de comunicação, recursos humanos e formação, etc.

Figura 17 – Segmentação estratégica

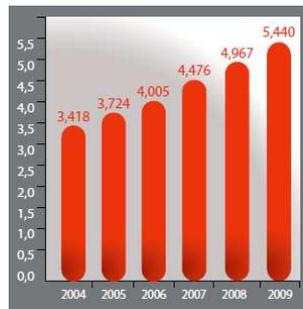


Fonte: www.decathlon.fr

O Grupo Oxylane tem assim um canal de distribuição centralizado, que se caracteriza por uma tipologia “GSS”, na qual a empresa é o principal vendedor, tem uma estratégia de implantação periférica e as lojas são um “campus regional”, que aliam um conceito de espaço de distribuição aliado ao desporto, lazer e consumo (Gomez, 2010).

A Oxylane é uma Sociedade Anónima, com um Conselho de Gestão (presidido por Michael Leclerq, presidente fundador até 2000, data em que Yves Claude o substituiu). O capital é detido pela família do presidente fundador, a Associação Familiar Mulliez, e pelos próprios colaboradores que podem adquirir acções da empresa, (Gomez, 2011).

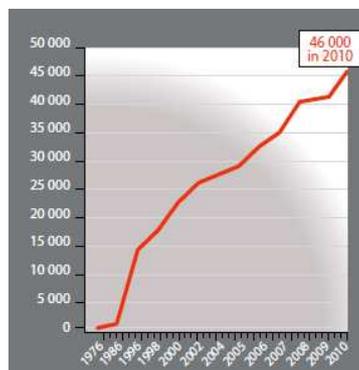
Figura 18 – Volume de negócio (em biliões de €)



Fonte: (Brochura Oxylane, 2010)

Como é possível comprovar, o crescimento da empresa tem sido estrondoso, tendo em conta o volume de 3 milhões de euros em 1976.

Figura 19 – Número de efectivos



Fonte: (Brochura Oxylane, 2010)

5.3.2 – Areas de negócio estratégicas

Uma área de negócio é um conjunto de actividades de uma empresa, onde os factores chave de sucesso são similares e baseiam-se nos recursos e conhecimentos comuns. Assim, o facto de cada universo ter uma marca, permite constatar que apesar de serem múltiplas marcas, os objectivos são os mesmos:

- Ser acessível desde o iniciante ao aficionado;
- Respeitar o ambiente (a natureza e os animais);
- Vender os produtos com uma relação qualidade/preço imbatível.

Graças às suas marcas paixão, a Oxylane tenta abranger todos os desportistas desde os profissionais aos amadores. A venda destas marcas representa mais de metade do volume de negócio (Oxylane, 2011).

5.3.3 – Análise Sectorial

No âmbito do modelo de Porter são identificadas cinco forças que determinam a atractividade intrínseca, no longo prazo, de um mercado ou segmento: concorrentes do sector, novos concorrentes potenciais (novos entrantes), produtos substitutos, poder dos consumidores e poder dos fornecedores (Freire, 1997)

Figura 21 – Modelo de Porter



Fonte: (Freire, 1997)

5.3.3.1 – Pressão concorrencial

As lojas Oxylane estão posicionadas em vários domínios de actividade estratégica, dependendo da loja. Contudo, iremos na análise seguinte ter em conta somente as lojas Decathlon, já que são a cadeia de lojas do grupo mais representativa. Estas posicionam-se no mesmo domínio estratégico que as lojas GO SPORT, INTERSPORT e SPORTZONE, e muitas outras lojas de multideportos.

- GO SPORT: propõe também uma oferta de multidesportos, assim como marcas próprias: courir, wanabee e go sport;
- INTERSPORT: esta cadeia francesa, também, adoptou a mesma estratégia da Decathlon, criar as suas marcas próprias e vender também outras marcas;
- SPORTZONE: cadeia de lojas portuguesa, pertencente à SONAE, que está a conhecer um crescimento exponencial no mercado ibérico, operando quer com produtos de marca própria (berg, torah, deeply), como produtos de outras marcas.

Dos três concorrentes, o que mais se aproxima do sucesso das lojas Decathlon é a cadeia de lojas, Intersport, que, segundo dados de 2006, atingiu um volume de negócio de 1,05 biliões de euros e 521 pontos de venda, contra os 4,005 biliões de euros e 403 lojas em França.

Os fornecedores de grandes marcas como a NIKE, Adidas, Columbia, têm também uma forte influência sobre a Decathlon (Gomez, 2010), assim como concorrência de lojas especializadas, como por exemplo de bicicletas.

5.3.3.2 – Pressão dos clientes finais

Os clientes finais são maioritariamente famílias, que reservam uma média de 360 euros (dados de 2006) e que são influenciados pelas marcas. De facto, eles preferem produtos

de marca ou alternativas a essas marcas que sejam menos caras mas que mantenham a mesma qualidade.

Mesmo assim, apesar de uma excelente relação qualidade/preço, o cliente procura sempre serviços mais completos, (instalação ao domicílio dos aparelhos, reparações e integras) e são estes serviços que podem marcar a diferença face aos concorrentes (Gomez, 2010).

5.3.3.3 – Ameaça dos produtos de substituição

Não existem verdadeiramente produtos de substituição aos da Oxylane, excepto os das marcas concorrentes.

Contudo, pode dizer-se que existe uma determinada tendência nas formas de vestir. E muitas marcas/lojas, não vocacionadas para a prática desportiva, podem lançar linhas de roupa desportiva (ex: Zara, Pull and Bear, etc.).

5.3.3.4 – Poder dos fornecedores

Como em qualquer negócio de grande dimensão, a Oxylane logo procurou estar uma situação que não a fragilizasse em relação aos seus fornecedores, por isso conta com um leque de fornecedores extremamente vasto, superior a mais de 2500 e originários de mais de 18 países. Além disso, o Grupo possui um serviço logístico que lhe é próprio,

O Grupo concebe e fabrica as suas próprias marcas, o que diminui em muito a sua dependência relativamente ao fornecedor.

Todavia, necessita de vigiar os fornecedores de grandes marcas como a Nike ou Adidas, que em caso de quebra poderão ter influência sobre o Grupo Oxylane, (Gomes, 2010).

5.3.3.5 – Ameaças da concorrência entrante

São as marcas que se desenvolvem sobre os segmentos de mercado bem específicos e que gozam de uma notoriedade pontual, como é exemplo a marca Ushuaia. Esta marca posiciona-se no mesmo universo da marca Quechua (mercado de desporto *camping* e ar livre). Certas marcas crescem a partir dos seus produtos, especializando-se num sector, e propondo-se como de uma qualidade superior, beneficiando de uma imagem mais valorizada.

Para além do mais, existe uma forte barreira à entrada, o que reduz consideravelmente o nome do futuro concorrente.

Em suma, é de considerar que, na generalidade, o Grupo Oxylane não está verdadeiramente ameaçado, porém, deve ser cuidadoso relativamente aos seus principais concorrentes. O seu principal objectivo é a satisfação dos seus clientes e desenvolver-se em mercados onde tenha um forte potencial (como o desporto ao ar livre).

O seu sucesso em França, torna-o o líder incontestável do seu sector, apesar da concorrência continuar a resistir. Além disso, o seu sucesso internacional foi primordial no seu crescimento, apesar do fracasso total no mercado americano.

É fundamental que o Grupo se mantenha no seu posicionamento e continue no seu segmento de mercado, pois a sua criatividade, qualidade de produtos e serviços, bem como os preços, criaram o sucesso da empresa que ela tem hoje (Gomez, 2010).

5.4 – A estratégia Oxylane

Quando abordamos uma estratégia de marcas próprias, estamos simultaneamente a basear-nos numa estratégia de integração vertical muito forte, que se verifica também na sua estratégia de internacionalização (Gomez, 2010).

5.4.1 – Estratégia de Integração Vertical

A integração vertical é uma estratégia que consiste no facto da empresa poder fabricar ela mesma ou contratar o fabrico dos seus próprios produtos. Ao mesmo tempo, esta estratégia consiste em controlar a distribuição. Isto vai permitir não só uma redução de custos, como a integração de intermediários. Ao mesmo tempo, também é garantido o aprovisionamento e uma garantia de exclusividade nos produtos (Freire, 1997).

No âmbito da Oxylane, a integração vertical é o aspecto central da sua estratégia, uma vez que tem exclusividade na distribuição e fabrico das suas “marcas paixão”, apesar da sua produção ser subcontratada. Também ao nível de serviços, a Oxylane opta por montar uma rede de serviços própria, quer de apoio ao cliente, como de informática e sistemas integrados próprios, como de toda a rede logística, cujo transporte é subcontratado, mas a cadeia é gerida internamente (Gomez, 2010).

Esta opção do grupo vem trazer-lhe muitas vantagens, tais como: racionalização das operações produtivas, domínio de várias tecnologias, economias de escala, garantias de aprovisionamento e garantia de oportunidades de negócio para os seus serviços.

Por oposição, toda esta rede bem montada traz alguns inconvenientes, tais como: rigidez de funcionamento, aumento dos custos fixos, tornar dependentes do seu negócio várias indústrias, apesar de serem subcontratadas, e, no seguimento disto, também dificuldades ou total impossibilidade na mudança de parceiros no aprovisionamento e fornecimento (Gomez, 2010).

Sendo assim, é possível concluir que toda a estratégia de negócio do Grupo Oxylane é altamente integrada. Nada pode ser feito em qualquer parte do globo sem que a estrutura central de Lille esteja devidamente informada. Isto também passa pela grande rotatividade dos colaboradores, que hoje podem estar a trabalhar em França, por exemplo, e dentro de 2 anos já estarem na China, mostrando assim uma uniformidade e ao mesmo tempo universalidade do funcionamento da empresa.

5.4.2 – Implicações funcionais

No âmbito do seu processo de integração, o Grupo Oxyane tem duas vertentes: a montante a jusante.

A integração vertical a montante está presente no processo produtivo das suas “marcas paixão”:

Figura 22- A concepção e o fabrico



Fonte: www.decathlon.com

Verifica-se assim, que, no que concerne às suas marcas, apesar da empresa contratar subsidiárias que produzem componentes (inputs) dos seus produtos e os seus produtos finais é o Grupo Oxyane que supervisiona todo o processo (Gomez, 2010).

Já a integração vertical a jusante está mais incrementada no serviço de logística e nas lojas, como poderemos ver na figura abaixo:

Figura 23 – Integração vertical a jusante – Logística

→ La logistique

Accélérer la disponibilité des produits

Livrer aux magasins le bon produit, au bon endroit, au bon moment. Tel est le défi relevé chaque jour par la logistique pour garantir la satisfaction du client. Les délais de livraison dans les magasins s'échelonnent de 2 à 72 heures.

- > 2 500 collaborateurs
- > 235 millions d'articles expédiés chaque année en magasin
- > 33 000 références traitées dans les entrepôts
- > 23 entrepôts en Europe
- > 1 entrepôt en Asie
- > 24 000 containers exportés

Le cycle du réapprovisionnement

A LE CLIENT PASSE EN CAISSE AVEC SON PRODUIT.

B L'INFORMATIQUE PASSE UNE NOUVELLE COMMANDE EN AUTOMATIQUE DU PRODUIT EN ENTREPÔT. L'ARTICLE VENDU EST PRÉLEVÉ SUR L'ENTREPÔT RÉGIONAL.

C LE PRODUIT EST LIVRÉ EN MAGASIN.

D L'ARTICLE EST À NOUVEAU DISPONIBLE EN RAYON POUR LE CLIENT.

Fonte: www.decathlon.com

O seu conceito, cadeias de lojas acolhedoras e funcionais, vão ao encontro do que é uma integração vertical a jusante, uma vez que todas as lojas seguem o mesmo conceito em qualquer parte do mundo. Para tal, tudo tem de ser colocado em prática:

- Os corredores largos, que permitem testar por exemplo patins e skates;
- Todos os desportos são representados, a cada desporto, um universo;
- Os seus clientes podem ser aconselhados pelos vendedores que têm uma formação "especial" financiada pela Oxyane;

- Nas Lojas Decathlon são garantidas a montagem, a instrução de uso e a reparação do material (principalmente as bicicletas) (Gomez, 2010).

Toda esta escolha estratégica tem um porquê, visa recuperar as margens no sector (aumento dos seus benefícios, baixas o preço nas vendas), limitar a pressão dos fornecedores, criar uma vantagem concorrencial e em simultâneo fazer publicidade aos seus produtos e lojas. A integração vertical oferece uma segurança suplementar. A empresa tem um melhor controlo dos seus stocks, custos ou até da qualidade, bem como do circuito de distribuição (Gomez, 2010).

Todavia, continuam a notar-se alguns problemas neste tipo de estratégia, nomeadamente dar notoriedade às “marcas paixão”, uma vez que mesmo nas suas lojas têm de concorrer com as grandes marcas como NIKE, Adidas, que continuam a ser muito influentes no consumidor. Graças aos importantes orçamentos gastos em publicidade, mas também à qualidade do produto, esta situação tem-se gradualmente invertido (Gomez, 2010).

5.5 – A visão dos clientes portugueses do Grupo Oxylane

No âmbito do estudo da internacionalização do Grupo Oxylane, considerou-se interessante tentar apreender até que ponto o Grupo Oxylane é popular fora do seu país de origem: a França.

Assim, foi realizado um questionário simples, de 10 perguntas com resposta fechada, a 258 pessoas, aleatória e anonimamente, via e-mail (Questionário e gráficos de resultados em Anexo II).

Dos dados recolhidos, 55,45% dos inquiridos eram do sexo masculino, 61,1% com idades entre os 20 e os 30 anos, na maioria sem filhos e com nível de ensino universitário.

56,4% são praticantes de desporto ocasionalmente e quase a mesma percentagem de inquiridos (56,5%) acertou na nacionalidade das lojas Decathlon, que raramente é visitada por 45% dos indivíduos e cuja diversidade de marcas paixão, é desconhecida (72,5%).

Contudo, numa análise mais focada à popularidade do nome Oxylane, 86% dos inquiridos nunca ouviu sequer falar e 88,7% nem sabe quantas lojas diferentes tem o grupo.

Em suma, do questionário em geral, podemos concluir que o nome Oxylane ainda é muito desconhecido da população portuguesa em geral, ao contrário das lojas Decathlon, que são de longe muito mais populares. Este facto também dever-se-á ao facto do desporto ainda não ser uma actividade lúdica muito incrementada em Portugal, já que maioritariamente só é praticado ocasionalmente.

O facto do nome Oxylane querer demarcar-se das lojas Decathlon, a curto prazo, poderá não ter sido uma boa estratégia, uma vez que a notoriedade do grupo ainda se deposita nestas lojas. Contudo, a longo prazo poderá dar os seus frutos, já que poderá trazer notoriedade às restantes lojas e até às marcas paixão individualmente, longe da fama das lojas de grande distribuição Decathlon.

5.6 – A Estratégia de Internacionalização

Uma estratégia de internacionalização é uma estratégia de extensão de uma empresa para além do mercado nacional, tal como foi estudado nos capítulos 2 e 3. Este tipo de estratégia tem as suas vantagens não só a procura de um mercado mais vasto, a diminuição dos custos com economias de escala, assim como a diminuição com os custos de mão de obra mais baratos.

O Grupo Oxylane, nomeadamente, a sua cadeia de lojas Decathlon, afigura-se como a primeira referência de venda de material de desporto europeia, e quarta a nível mundial.

O Grupo Oxylane iniciou um importante processo de internacionalização desde que começou a abrir pontos de venda na Hungria, Polónia, China, Espanha e Brasil. Reúne hoje uma vasta cadeia de lojas (mais de 500 de várias categorias) e uma produção de artigos de desporto própria. Apesar da França ser o país onde a sua presença é mais forte, o seu país de origem, tal não invalidou que em fins dos anos 80/inícios dos anos 90 fosse iniciada uma larga mundialização do Grupo, através da deslocalização de sectores da produção e serviços e também de investimento em novos pontos de venda (Oxylane, 2010).

Esta lógica de deslocalização iniciada pelo Grupo, veio corresponder mais a uma lógica industrial do que propriamente financeira, apesar do objectivo principal da empresa ser o de crescimento e rentabilidade dos seus investimentos.

5.6.1 – Motivos da escolha de novos investimentos de produção

As empresas expandem-se normalmente para países, onde a mão de obra é barata, com o objectivo de baixar os preços de produção e assim tirar proveito desse investimento.

Contudo, outros critérios entram em jogo: qualidade dos serviços públicos ou facilidades de transporte do país produtor, a facilidade de certos horários de trabalho (os países preferencialmente não devem ter uma legislação laboral muito exigente em termos de cumprimento de horas de trabalho), mão de obra mais especializada, nomeadamente nos países de Leste, e, por fim, a pressão fiscal. Para o Grupo Oxylane, também, é importante que as fábricas que subcontrata estejam inseridas numa zona industrial, ou comercial, de fácil acesso a importantes vias de transporte e comunicação (Gomez, 2010).

Em comparação com o nível de negócio realizado na primeira data de internacionalização da produção, foi constatado em 1988 que a empresa conseguiu obter um lucro com esta acção de 2 milhões de euros. Começa assim a incrementar uma estratégia territorial fundamental para o seu desenvolvimento futuro com a implantação das suas actividades de produção em países mais pobres e/ou em desenvolvimento. Assim, o primeiro destino de implantação de um sector de produção ocorre na Ásia,

onde a empresa pretendia diminuir os seus custos de produção pelos baixos salários. (Gomez, 2010).

Graças a esta deslocação da produção, é possível verificar a mudança no volume de negócios da empresa, mais de 50% de origem internacional actualmente (Figura 24).

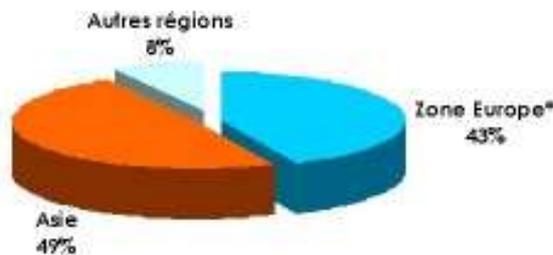
Figura 24 – Repartição do volume de negócio (2009)



Fonte: (Brochura Oxyane, 2010)

Em cada um dos países onde se instalou, o Grupo criou um escritório de produção, compostos por equipas de 4 a 160 pessoas, cujas funções principais são a implantação do *know-how* da empresa, controlo de qualidade e verificação diária da produção.

Figura 25 – Repartição da produção no mundo



Fonte: (www.decathlon.fr)

Tabela 15 – Países de produção

País	Início de actividade
França	1986
Portugal	1996
Espanha	1990
Itália	1990
Polónia	1999
México	1997
Ilhas Maurícias	2002
Taiwan	1990
Japão	1990
China	1989
Coreia do Sul	1990
Tailândia	1989
Vietname	1992
Índia	1994
Brasil	1999
Indonésia	1996
Marrocos	1998
Madagáscar	2003
Tunisia	2004

Fonte: (brochura Oxylane, 2010)

Face aos dados observados nas figuras 29 e 30 e tabela 15, é possível concluir que o objectivo do Grupo é claro: reduzir os custos de produção, produzindo em países menos desenvolvidos, com custos de produção mais baixos, e, por fim, exportar o produto para os centros de distribuição situados nos países mais desenvolvidos e com maior poder económico (Gomez, 2010).

5.6.2 – Motivos da escolha de novos pontos de distribuição - a distância psicológica

A presença e domínio do Grupo Oxylane no seu mercado nacional, a França, é total, estando presente com lojas em mais de 120 cidades (Oxylane, 2010). Existindo até várias lojas por cidade, por exemplo, só em Toulouse existem 8 lojas Decathlon.

Só no ano de 2001, em pura expansão internacional, a empresa abriu 12 lojas e aumentou 6 no seu mercado interno (Oxylane, 2010). Isto deve-se a uma procura crescente no consumo, que cada vez mais procura a melhor relação qualidade/preço.

Assim, o Grupo Oxylane conta com a seguinte distribuição de lojas em 2011:

Tabela 16 – Distribuição de Lojas em 2011

País	Lojas
França	270
Portugal	18
Espanha	73
Itália	33
Alemanha	14
Bélgica	7
Países Baixos	11
Polónia	12
Hungria	3
Reino Unido	14
EUA	2
Taiwan	1
China	15
Tailândia	2
Brasil	7

Fonte: (www.oxylane.com – adaptado)

Na Europa constata-se uma forte concentração na zona Ocidental, principalmente em Espanha e Itália (73 e 33 respectivamente) . Tendência que não se verifica na zona Leste do continente. Estes países também compreendem actividade produtiva, bem como armazém de aprovisionamento, assumindo-se assim como as duas maiores referências do Grupo.

Os grandes centros de distribuição italianos e espanhóis concentram-se em regiões urbanas, no redor de grandes cidades, como é o caso de Milão e Barcelona, respectivamente (Oxylane, 2010).

Uma vez mais, a estratégia de internacionalização da Oxylane é facilmente identificável: os principais países europeus são todos munidos de actividades de produção ou distribuição, apesar dos países mais fortes economicamente, como a Alemanha e a Inglaterra não necessitarem de centros de armazenamento. Mesmo assim, o volume de produção na Europa é muito inferior e em seguimento do que foi afirmado na secção anterior, é muito mais vantajosa a introdução de produção na China ou no México, por exemplo, onde os horários de trabalho não são rígidos e os salários são menos de metade relativamente aos europeus.

O que se constata para o caso da distribuição europeia, também se verifica no resto do mundo. O Grupo Oxylane privilegia as grandes potências económicas como países de acolhimento das suas lojas, como, por exemplo, os Estados Unidos e Brasil, este último em grande crescimento. No inverso, as actividades de produção concentram-se em países menos desenvolvidos. Assim, certos países da Ásia são apenas produtores (Oxylane, 2010).

Face esta especificidade de internacionalização da distribuição, é de considerar 3 critérios-chave de selecção (Oxylane, 20110):

- Situação económico-social do local: apesar de propor produtos a preços acessíveis, não será desejável para o Grupo instalar-se numa região economicamente fraca ou instável. Assim, a empresa procura favorecer zonas mais ou menos densas populacionalmente e com poder de compra. Além disso, também pode acontecer o inverso, ou seja, ao instalar-se numa zona mais pobre, e, sabendo que os seus preços são mais acessíveis que os da concorrência, a escolha dos consumidores será rápida (nos subúrbios de Paris, por exemplo).

- Localização específica numa região: uma vez seleccionada a região, o Grupo Oxylane escolhe a localização exacta do seu futuro centro de distribuição.

De facto, a empresa não terá interesse em implantar-se numa região rica no meio de uma pequena cidade. Vai sim, valorizar cidade grandes, nas zonas de maior concentração populacional, normalmente em zonas comerciais.

- Numa zona já implementada: se o Grupo pretende reforçar-se numa zona onde quer ter uma força de vendas muito forte, vai abrir mais lojas naquela zona específica, de modo a que não hajam tantas rupturas de produtos e ao mesmo tempo aumentar o volume de negócio naquela região.

De modo a conquistar novos clientes e assegurar o seu desenvolvimento, o Grupo Oxylane continua na conquista internacional de novos pontos de venda, “*Nous allons maintenant nous intéresser au secteur de la distribution!*” (Gomez, 2010).

À luz do que defende o conceito de distância psicológica, tal como ilucida Johanson (1975), a escolha dos mercados do Grupo Oxylane, inciamam-se nos países culturalmente e geograficamente mais próximos. E foi, também, um comportamento sequencial, na medida em que gradualmente se foi internacionalizando para outras culturas e países.

Contudo, é de salientar o primeiro fracasso na tentativa de internacionalização dos Estados Unidos, devido a um mau estudo do consumidor e economias americanas, que não estavam sensibilizadas para um novo tipo de negócio. A falta de conhecimento foi o maior obstáculo na internacionalização para os EUA.

Actualmente, o Grupo Oxylane já se posicionou no mercado mundial, exportando ele mesmo o seu conceito de negócio. Conseguindo assim ser, por sí só, um ícone da globalização, não permitindo que as distâncias psicológicas sejam factor que impeça a sua internacionalização. Adaptando sempre o conceito às especificidades inerentes a cada mercado.

5.6.3 – Riscos da internacionalização

A internacionalização não é excluída de todo o risco. Com efeito, ao decidir instalar-se no estrangeiro, a empresa tem de se preparar para fazer face a novos problemas.

Existe todo um leque de riscos ligados ao país de entrada que poderão ser: novas práticas, quadros legais diferentes, custos de aprendizagem, instabilidade das taxas de câmbio, riscos políticos, económicos e financeiros. Por exemplo, em 2002, o Grupo decidiu, por segurança e por livre iniciativa, abandonar o mercado argentino, que na altura atravessava uma crise económica (Oxylane, 2010).

Também é necessário que a empresa saiba adaptar-se bem a um novo mercado e esteja preparada para preferências diferentes de consumo, que podem variar consoante o país, a região e até mesmo a classe social. Verificou-se esta situação aquando da entrada das lojas Decathlon nos Estado Unidos.

Os Estados Unidos representam o mercado mais importante de artigos de desporto do mundo. Instalar-se neste mercado revelou-se, porém, um fracasso para o líder francês, que após sete anos de tentativas de análise dos hábitos e do mercado americano decidiu abandonar totalmente os negócios neste país. Esta situação trouxe prejuízos avultados para a empresa (Oxylane, 2010).

5.6.5 – Factores-chave do sucesso

Para o crescimento tremendo que teve o processo de internacionalização do grupo Oxylane em pouco mais de 30 anos, 3 grandes factores de sucesso demarcaram-se na prosecução deste objectivo (Brocura Oxylane, 2010):

- Know-how de gestão: equipa de gestores que têm um conhecimento avançado no estudo da implantação (custos, número de lojas a investir, escola de território, cidades a apostar), têm uma relação de proximidade com os fornecedores (parcerias fortes com os sub-contratados, controlo de qualidade exigente, referenciação dos preços das grandes marcas). Recursos humanos jovens, desportistas e bastante qualificados, com métodos dinâmicos formação. Por fim, um canal de distribuição diversificado que passa por lojas de grande e pequena dimensão, como de e-commerce, cujo sucesso também advém de uma rede logística muito bem implementada.

- Know-how em marketing: uma política de comunicação forte em publicidade (clara no posicionamento do desporto e notoriedade da marca e forte nas vendas), serviços de recepção, aconselhamento, pós-venda, aluguer de material e inovação cada vez mais especializados. Relação com os clientes cada vez mais forte graças a uma política de fidelização, por cartão cliente que oferece vantagens exclusivas.

- Produtos: gama larga de produtos de marcas próprias (posicionamento eficaz), com uma relação qualidade/preço imbatível e com uma política de pesquisa e desenvolvimento bastante aprofundados.

5.6.6 – O Futuro

O GRUPO Oxylane, representado pelo seu distribuidor Decathlon, é o líder incontestável na distribuição de bens de desporto na Europa, com mais de 470 lojas em 14 países, incluindo 10 novas lojas na China.

A Decathlon continua a desenvolver o seu negócio em torno de lojas de média e grande dimensão (que podem chegar aos 11.000 m²).

Com o investimento de reentrada nos E.U.A. em Los Angeles, este ano, a Decathlon procura afirmar-se como *megastore* em território americano, procurando ultrapassar o “fantasma” do insucesso da primeira tentativa em Boston (Gomez. 2010).

Outro mercado frágil é o do Reino Unido, muito influenciado pelas grandes marcas como a Nike e Adidas. Porém, o Grupo espera que os Jogos Olímpicos de 2012 em Londres ajudem à afirmação da empresa naquele país.

Um pouco por todo o mundo surgem lojas Decathlon, que pretendem sempre aprimorar o seu serviço e estarem cada vez mais perto dos seus consumidores. Em território português existem cerca de 18 lojas.

Apesar do mundo estar a atravessar uma conjuntura económica desfavorável, este Grupo francês continua a investir em novos segmentos de mercados, criando em 2007 as lojas Koodza e Decat (Oxylane, 2010).

Outras cadeias do Grupo, que estão cada vez mais a ganhar notoriedade, são as lojas Koodza e Decat, com alguma presença considerável em França, Espanha e Portugal (neste último caso só Koodza). Relativamente a estas lojas, as primeiras dedicam-se à venda tipo *outlet*, sem venda assistida, com espaço de pequena dimensão (não superior a 1.000 m²) e localizadas em cidades medianas (em Portugal existem 2, em Gaia e em Alcobça). Já as segundas são totalmente dedicadas ao ócio e estilo de vestir, localizadas em centros comerciais (não existe ainda em Portugal). (Gomez, 2010).

Isto é um claro exemplo de estratégia de cobertura progressiva do mercado em retail, através do desenvolvimento de distintos formatos que facilitam uma oferta completa em relação às necessidades do consumidor, ao seu tipo de compras e aos seus variados perfis. Existem mais 7 tipos de lojas das mencionadas neste capítulo dedicadas a unicamente ao seu universo de desporto, como dito anteriormente. Contudo, a sua análise não é pertinente, uma vez que ainda estão confinadas ao território francês. (Brochura Oxylane, 2010).

Porém, há que ter em conta algumas recomendações estratégicas, quer de carácter ofensivo como defensivo (Oxylane, 2010):

- Carácter ofensivo: valorizar a marca Oxylane, nomeadamente através de patrocínio de actividades desportivas; incrementar a notoriedade das marcas paixão, fazendo das mesmas uma tendência para o consumidor;
- Carácter defensivo: desenvolver a implantação de lojas em centros comerciais, e com uma disposição mais agradável.

Os desafios que o Grupo Oxylane tem de enfrentar no futuro serão muitos, e para tal a empresa precisa cada vez mais de compreender a sociedade e os seus consumidores e contar com os melhores especialistas nesta área.

O optimismo e investimento ilustram o dinamismo do Grupo na criação de novas perspectivas de negócio graças a uma estratégia de inovação de produtos, marcas e sua divulgação, bem como uma aposta forte na formação dos seus colaboradores, principais responsáveis pela dinamização do espírito “decathloniano”. Em 30 anos, o Grupo transformou-se e cresceu estrondosamente, mas o espírito continua o mesmo: “*Rendre le sport plus accessible, c’est vital!*” (Gomez, 2010).

5.7 – Conclusão

Criada em 1976, a partir de uma única Decathlon e assumindo-se em 2008 como o Grupo Oxyane, este Grupo francês é incontestavelmente um símbolo de sucesso da internacionalização.

Com uma estratégia de integração vertical que lhe permite distribuir as suas criações nas próprias lojas, o Grupo beneficia de todas as vantagens desta estratégia, tais como a supressão da negociação de preços, que se fazem normalmente com o fornecedor.

Em oposição, saliente-se a sua entrada inglória no mercado americano, sendo o ponto negro da sua estratégia de internacionalização. Ainda este ano a empresa pretende ultrapassar este desaire, com uma nova entrada, já que este é o maior mercado de consumo de produtos desportivos, que o Grupo Oxyane não pode ignorar.

Para cada universo, foi criada uma marca, em função da idade, nível desportivo, sexo, iniciantes ou afeccionados. Todas as marcas têm o mesmo objectivo: produtos imbatíveis na relação qualidade/preço, desafiando toda a concorrência. De salientar que a empresa também dispõe de uma boa estratégia de marca a fim de aumentar a sua notoriedade.

Mas com uma estratégia de internacionalização tão bem definida, quer ao nível da produção como ao da distribuição, poderá esta mesma ser enquadrada nas teorias estudadas nos capítulos iniciais desta dissertação?

Capítulo 6 – Conclusão

6 – Conclusão

Na primeira parte do trabalho foi desenvolvida uma revisão bibliográfica intensa sobre a temática da internacionalização com o fundamento de perceber a importância determinante e pertinente do papel deste fenómeno no contexto actual da globalização.

De acordo com o tema específico do trabalho, as teorias da internacionalização foram notoriamente alvo de revisão bibliográfica rigorosa. Assim, os fundamentos inerentes a cada uma das teorias, desde as que seguem uma abordagem mais comportamental às que se orientam por fenómenos de ordem económica, permitem de facto compreender a sua relevância na explicação do processo de internacionalização. Cada uma delas desenvolve uma perspectiva específica de internacionalização, conceito e interligação dos seus conteúdos de forma a tentar representar uma configuração possível da complexidade de um processo de internacionalização. De facto, o enquadramento teórico que é desenvolvido pelos autores que contribuíram para cada uma das teorias é determinante como ponte de partida para se ter capacidade de em situações concretas perceber efectivamente o que está em causa, o que está a legitimar as estratégias e o modo de actuação internacional.

O referencial teórico, mas com diferentes abordagens e teorias com especificidades próprias, permite uma análise das actuações estratégicas e uma visualização quanto às pretensões, ao caminho futuro, aos desvios e ajustes e mesmo à viabilidade ou não das mesmas. Esta análise é conseguida ao perceber o que cada uma das linhas teóricas de orientação implica ao nível do processo.

Através de todo o enquadramento teórico em torno do conceito de internacionalização e pelo contributo da análise ao estudo de caso, foi possível compreender e retirar conclusões que serviram de enquadramento estudo de caso/teoria.

Assim e através da entrevista realizada ao Director de Marketing da Oxylane Espanha, quer através de documentação facultada pela empresa, foram identificados alguns dos motivos que impulsionaram esta empresa a internacionalizar-se. De acordo com Czinkota et al. (1999), a empresa pode adoptar uma atitude mais pró-activa ou mais

reactiva. O Grupo Oxylane manifestou uma postura activa face à internacionalização, visto que a empresa expande-se a fim de encontrar oportunidades, vantagens em termos de lucros, economias de escala e procura de potenciais clientes. Sendo notório que a distância psicológica interferiu em muito no delinear do processo de expansão internacional, na medida em que primeiramente o Grupo se expandiu para países com hábitos de consumo semelhantes e geograficamente mais próximos. E sequencialmente começou a investir noutros tipos de mercados, mas sempre com o mesmo conceito de negócio.

Dunning (1993) agrupa os motivos em quatro tipos diferentes: procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência e procura de recurso estratégico. Na óptica de Dunning, as motivações da Oxylane enquadram-se na procura de mercado e procura de eficiência, uma vez que a sua internacionalização não se baseia somente na cadeia de distribuição, como também de produção.

Ciabuschi (2002) classifica os motivos para a internacionalização como exógenos ou endógenos. Os motivos do Grupo Oxylane incluem a necessidade de crescimento, a procura de economias de escala e recursos produtivos mais vantajosos – factores endógenos – a penetração de mercados externos, reforço das suas relações com os clientes e a intenção de ganhar vantagens competitivas – factores exógenos.

Viana e Hortinha (2002) agrupam em três tipos os motivos da internacionalização: razões relacionadas com vontade de crescimento, razões relacionadas com oportunidades estratégicas e razões relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. De acordo com esta perspectiva, pode dizer-se que as razões que estão inerentes à internacionalização da empresa estão relacionadas com a vontade de crescimento e relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. A empresa pretende conquistar mercados e quota de mercados, aproximar-se dos seus clientes a fim de os acompanhar, deter uma sustentabilidade no mercado e possuir prestígio nos diversos locais onde opera. Toda esta definição enquadra-se no processo desenvolvido pela Oxylane na sua expansão internacional.

O Grupo Oxylane foi criado em 1976, com a abertura da primeira loja Decathlon em Lille. Cadeia de lojas que mais identifica a empresa e lhe dá notoriedade, já que representa cerca de 85 % do volume de negócio quer da distribuição, quer da produção (já que a produção é exclusiva para venda nas lojas do Grupo).

Actualmente, a empresa está presente em mais de 14 países, espalhados pelos 4 continentes. Em alguns só tem unidade de produção, noutros só tem pontos de venda, e noutros ainda tem ambos os casos. Tudo depende do potencial de vendas de cada país, bem como as vantagens em termos de rentabilidade produtiva.

Assim, a estratégia de internacionalização da empresa segue sempre o mesmo plano, que se baseia na integração vertical. Porém, já obteve nos fins dos anos 90 o “revés da medalha” com o fracasso da sua entrada nos Estados Unidos.

Deste modo, podemos definir que a estratégia de internacionalização do Grupo Oxylane consiste num primeiro momento em integrar uma actividade produtiva à distribuição e numa segunda fase implementar estas duas actividades nos países em que tal seja adequado. Logo, as actividades de produção estão implementadas em países instáveis financeiramente e em desenvolvimento, enquanto, pelo contrário, a distribuição funciona nos países mais fortes em termos económicos (Tabelas 15 e 16).

Assim, numa óptica de escolha de mercado a investir, o Grupo Oxylane recorre não só a uma óptica económica, como também a uma óptica de negócio. Numa estratégia de exportação directa, no âmbito da integração vertical, a empresa está envolvida em todo o processo, desde a recolha de informação de mercados, política de distribuição, comunicação e preços. E tal como Viana e Hortinha (2005) defendem, nas modalidades que caracterizam esta estratégia, o grupo Oxylane desenvolveu todas elas:

- Departamento baseado no país de origem: criando escritórios com funcionários da empresa, que dão apoio nesse país ao nível de serviços de distribuição e produção, mediante o caso e, totalmente, dependentes das orientações provenientes de Lille;

- Vendedor residente: com a abertura de lojas de distribuição próprias nos locais onde pretende implementar-se;

- Sucursal: subcontratação exclusiva da produção, já que os produtos que produz são vendidos em lojas próprias, cuja cadeia de produção é inspeccionada e orientada por representantes directos da empresa;

- Capacidade de armazenamento: com a construção de grandes entrepostos logísticos de armazenamento e com a criação de uma estrutura logística própria, que garante o eficaz abastecimento de todas as lojas. Estes entrepostos estão localizados um pouco por todo o mundo;

Com este tipo de estratégia, o Grupo Oxylane garante um melhor contacto, controlo e esforço de vendas nos países onde investe e, apesar dos custos acrescidos desta opção, a verdade é que tem conseguido um enorme sucesso.

No nível da abordagem das teorias económicas, o estudo de caso remete para uma base fomentada pelo Padigma Eclético, ou teoria OLI. Esta teoria defende que a empresa deve actuar no mercado sob forma de subsidiária, mantendo sob controlo da empresa a sua propriedade tangível e intangível, devendo também assimilar-se e adaptar-se ao mercado estrangeiro reduzindo a distância psíquica. Ora, o conceito das lojas Oxylane é exactamente o mesmo em qualquer parte do mundo e isto passa pela disposição dos artigos nas lojas, pelo atendimento e condições comerciais. No sector produtivo, a linha de produção, controlo de qualidade e acessoria logística, segue directivas muito restritas da empresa.

Logo, à luz dos fundamentos desta teoria de Dunning, o Grupo Oxylane expande-se tendo em conta três vantagens que pode auferir dessa expansão internacional:

- Produto: que permite à empresa manter um maior domínio e controlo dos produtos de marca própria que ela mesma produz e comercializa, gerindo assim as suas vantagens competitivas, já que toda a propriedade intelectual dos mesmos é exclusiva da empresa.

- Localização: constantemente compara as vantagens de localização/contratação de unidades fabris, bem como de aberturas de loja, sendo muito criteriosa a análise das vantagens potenciadas por essa localização (mão de obra mais barata, economias de escala, potencial de vendas, etc.).

- Internacionalização: através da integração vertical de toda a cadeia de valor, reduzindo assim custos de procura, transacções, propriedade de informação e anulação dos riscos de incerteza. Maior controlo da oferta e dos mercados.

Todavia, há evidências comportamentais da Teoria de Uppsala, a qual sugere que a internacionalização de uma empresa é feita de forma gradual, iniciando-se com a consolidação do mercado doméstico e só posteriormente é que a empresa se direcciona para o mercado externo segundo formas progressivas de comprometimento (distância psicológica). Ou seja, primeiro o Grupo Oxylane procurou conquistar o mercado francês e após 4 anos (1980) começou a sua expansão internacional, começando pela Alemanha, país geograficamente mais próximo. A distância psíquica, de uma certa forma, também está perceptível da empresa, já que o seu grosso volume de negócio concentra-se na Europa Ocidental e Central. E o fracasso da internacionalização nos Estados Unidos provou que a empresa não estava sensível às particularidades do mercado desse país.

Desde logo é importante referir que existe uma grande diversidade de Teorias e Estratégias de Internacionalização e nenhuma é exclusiva num processo, nem nenhuma é a mais correcta. Tudo depende do nível de investimento, da forma de entrada e da natureza de negócio em estudo.

Apesar de toda a crise económica, o Grupo Oxylane continua em crescimento, sendo hoje uma multinacional competitiva tanto ao nível económico como financeiro. Assumindo-se como uma empresa socialmente responsável, desenvolvendo fundações de apoio social e promotoras de desporto, construindo um eixo bem equilibrado entre os seus colaboradores, os seus clientes e os seus produtos. Dotada de uma imagem positiva, acessível, a empresa procura democratizar o desporto, sendo cada vez mais bem sucedida neste seu objectivo.

Ao construir o posicionamento teórico e estratégico para o Grupo Oxylane aprendi novos conceitos e novas formas de abordagem de internacionalização empresarial. Tal permitiu-me ser mais crítica quanto a este processo, dando mais competências na análise de outros casos.

No Quadro abaixo, é feito um pequeno resumo do alcance de objectivos:

Objectivos do Estudo de Caso		
Premissa	Resposta	Status
<i>Motivações à internacionalização.</i>	O Grupo Oxylane não só queria angariar novos clientes, como procurar uma produção exclusiva e rentável que fosse ao encontro do seu lema "Desporto acessível ao melhor preço".	√
<i>Obstáculos à internacionalização.</i>	Desconhecimento do mercado e cultura dos EUA, fez com que a primeira tentativa fosse um total falhanço. Os produtos das "marcas-paixão" não conseguem a popularidade nem a fidelidade dos produtos de marca. Alguns conceitos de loja ainda não conseguiram assumir-se em todos os mercados.	√
<i>Processo de internacionalização.</i>	Foi gradual, começando nos países geográfica e culturalmente mais próximos, em termos de lojas. Em termos de produção, pelos países de mão-de-obra mais barata. Caracteriza-se como um processo de integração vertical, em que a administração e cultura francesas estão presentes em todo o processo de internacionalização.	√
<i>Vantagem da internacionalização.</i>	Aumento exponencial de clientes e produção mais barata.	√

Objectivos do Estudo de Caso		
Premissa	Resposta	Status
<i>Retorno obtivo pela empresa.</i>	Aumento do volume de negócio de 3 milhões de euros em 1976 para cerca de 76 biliões de euros nos dias de hoje.	√
<i>Caminho seguido foi o mais correcto.</i>	A integração vertical permitiu que fosse criado um padrão de loja e produção igual em qualquer parte do mundo. À excepção do fracasso que se verificou nos EUA, em que não houve uma adaptação às especificidades daquele mercado.	X
<i>Como o sucesso desta empresa pode ser uma base de estudo académico.</i>	Tanto se poderá inserir no âmbito do plano de estudos da disciplina de Marketing Internacional, como na disciplina de Estratégia da Empresa, e servir de base de futuras dissertações sobre este tema.	√
<i>Como o processo desta empresa pode servir de exemplo para ajudar no sucesso de outras empresas.</i>	Pode servir de base para empresas que perspectivem internacionalizar-se, servindo de base.	√

Capítulo 7 – Limitações e recomendações

7.1 – Limitações do trabalho

A investigação de campo conduziu a informações indispensáveis e ajudou a cumprir os objectivos do trabalho. É importante, contudo, reconhecer que a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos aqui adoptados possuem uma série de limitações.

Em pesquisas exploratórias, o importante é descobrir explicações possíveis para o facto, as quais serão posteriormente investigadas, não sendo pois, simplesmente, tomadas como verdade. Além disso, as pesquisas qualitativas são subjectivas, porque se baseiam principalmente nas crenças, perspectivas e predisposições do pesquisador e entrevistados em relação ao tema estudado.

A análise a alguns dos tópicos abordados no estudo do Grupo Oxylane foi de alguma forma limitada, pois não foi possível complementar o estudo recorrendo a dados mais aprofundados, pois estes são confidenciais e entendidos como fundamentais no alcance dos objectivos que permitem a expansão da actividade do Grupo. Foi também necessário obter informações de uma forma sujeita à disponibilidade dos entrevistados para conceder as entrevistas, dentro do prazo definido para a recolha de dados.

Ao mesmo tempo, é também importante referir que existe uma grande diversidade de Teorias e Estratégias de Internacionalização e que a maior parte delas é aplicável a grandes empresas ou mesmo a países. Por outro lado, uma parte significativa destas teorias tem por objectivo analisar processos de internacionalização a nível de investimento estrangeiro, dando pouca importância a formas de entrada como as exportações e alianças estratégicas.

O método escolhido para a análise de dados, a análise de conteúdo, é também subjectivo, porque depende da interpretação de quem analisa o material.

7.2 – Recomendações futuras

Como recomendações futuras fica a pertinência de serem desenvolvidos verdadeiros estudos científicos, artigos literários que procurem analisar esta temática específica quanto à interligação e estabelecimento de correlações entre a temática da

internacionalização e as actuações estratégicas na Grande Distribuição dos artigos de desporto.

Há um vasto campo e um longo caminho a ser percorrido, tanto por académicos como por quadros de empresas que estejam relacionados com a área internacional e do marketing. Neste trabalho, procurou-se contribuir nesse sentido, mas há ainda muito a ser feito. Em relação ao próprio tema da tese – processo de internacionalização: o caso do Grupo Oxylane – pesquisas mais aprofundadas poderão ser realizadas.

O presente estudo foi realizado numa empresa multinacional francesa, podendo ser estendido a mais empresas do sector concorrenciais, analisando a dinâmica de inter-relações entre elas e a respectiva internacionalização. Em termos teóricos este estudo podia constituir um contributo relevante.

Por um lado existe uma enormidade de informação bibliográfica sobre a temática da internacionalização, existe também bastante informação sobre a e a sua evolução nos últimos anos. No entanto, foram encontrados escassos estudos que efectivamente procurassem desenvolver uma lógica que correlacionasse as actuações estratégicas com algumas temáticas da internacionalização.

Um futuro ganho potencial na continuidade do presente estudo poderia passar pela formulação de um modelo que desenvolvesse uma conceptualização conjunta destes dois níveis de análise, nomeadamente:

- As temáticas da internacionalização;
- As actuações estratégicas no sector da Grande Distribuição do sector dos artigos de desporto

O sector dos artigos de desporto poderá continuar a ser o sector alvo, uma vez que como já demonstrado ao longo do trabalho, este é efectivamente um sector interessante para esta temática, encontrando-se, nestes últimos tempos, em mudança, já que o bem-estar e a boa forma física são cada vez mais publicitados nos dias de hoje.

Outra sugestão seria realizar um estudo, não do ponto de vista da oferta, mas sim do lado da procura, dos factores relevantes que condicionam a decisão de compra. Além de alguns dados quantitativos a que se teve acesso, outros estudos poderão ser feitos de forma a avaliar o perfil, comportamento e desempenho dos mercados, dado que alguns são bastante díspares: países muçulmanos, sul-americanos, europeus, de leste e nipónicos.

Capítulo 8 – Bibliografia

8 – Bibliografia

AGARWAL, S. and Ramaswami, S. N. (1992), “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”, In *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 1-27.

ALBAUM, G. STRANDSKOV, J., DUERR, E. and DOWL, L. (1989) *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, New-York.

ANDERSEN, O, (2003) “Internationalization process of the firms: a critical analysis.” In *Journal of International Studies*, Washington, V. 24, nº 2, pp. 209-231, second quarter, 1993.

ANDERSON, E. and GATIGNON, H. (1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, In *Journal of International Business Studies*, 17 (3): pp.1-26.

ANDERSSON, U., FORSGREN, M., HOLM, U. (2002), “The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation”, In *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nº 11, pp. 979-96.

ANSOFF, H. I. (1977) *Estratégia empresarial*, São Paulo: Atlas.

BARRETO, A. (2002), “A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transacção”, In: ROCHA, A da (org). *A internacionalização das empresas brasileiras*, Rio de Janeiro, 2002.

BAUME Thomas et BERTRANDE Gery (2009) “Décathlon - Locomotive ou rouleau compresseur”, In *Le Journal des Entreprises*, 59, 1^{er} mai 2009.

BELL, J., McNAUGHTON, R., YOUNG, S. and CRICK, D. (2003), “Toward an interactive model of small firm internationalization”, In *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339-362.

BELL, J. (1989) *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, England: Open University Press.

BENNASAT, I., GOLDSTEIN, D. K. and MEAD, M. "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", In *MIS Quarterly*, Vol. 11, Nº 3, pp. 369-386.

BENITO, G and WELCH, L. (1997), *De-internationalization*, Management International Review, V. 37, nº 2, pp. 7-25, Special Issue, 1997.

BECKERMAN, W.; “Distance and the pattern of Inter-European trade” in *The Review of Economics and Statistics paper*; p. 36; (1956).

BIRKINSHAW, J and HOOD, N. (1998), “Multinational subsidiary evolution: Capability and Charter change in foreign –owned subsidiaries companies”, In *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 4, pp. 773-795.

BJORKMAN, I. and FORSGREN, M. (2000), “Nordic International business research: a review of its development”, In *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, Nº1, PP 6-25.

BO, Carlsson, (2004), *Internationalization of innovation systems: A survey of the literature*, Department of Economics, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, USA.

BRADLEY, F. (2004) *International Marketing Strategy*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

BRITO, C. e LENCASTRE, P. (eds) (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo, Lisboa.

BRITO, C. e LORGA, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de

Inovação, Porto.

BROOKE, M. Z. (1986), *International Management: A Review of Strategies and Operations*, Hutchinson, London.

BRUNER, J. (1990) *Acts of Meaning*, New York: Harvard University Press.

BUCKLEY, P. and CASSON, M. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Readings*, Macmillan, London.

BUCKLEY, P. and CASSON, M. *The future of Multinational Enterprise*, London: Mcmillan, 1976.

BUVIK, A. (2002) “Firm’s internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection.” in *International Business Review*, 11, 347-363. 2002.

CALOF, J. and BEAMISH, P. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, in *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.

CARLSON, S., *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomicae Negotiorum II, Bulletin n° 15, Uppsala Swede, 1975.

CASSON, M. (1975), *Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia oeconomicae Negotiorum II, Bulletin n° 15, Uppsala Swede, 1975.

CATEORA, P.R. and GRAHAM, J.L. (1996), *International Marketing*, McGraw–Hill, New York,

CAVES, R. *International Corporations: the industrial economics of foreign investment*, Economical, vol. 38, Bev. 1971.

CAVUSGIL, S.T. and GODIWALLA, Y.M. (1982) “Decision-making for international marketing: A comparative review”, In *Management Decision*, Vol. 20, Nº 4, pp. 47-54.

CAVUSGIL, S. T. (1984), “Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization”, In *Journal of Business Science Research*, 8 (2), pp. 195-208.

CAVUSGIL, S. T. (1980), “On the Internationalization Process of Firms”, In *European Research*, 8 (6), pp. 273-281

CHENAIS, François, *La Mondialisation du Capital*, Paris, Syros, 1995.

CHETTY, S. and CAMPBELL-HUNT, C. (2001), “Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach”, in *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.

CIABUSCHI, F. (2002) *Internationalization Process From a Resource Network Perspective*, Competitive Paper, Conference Proceedings IMP Asia, Curtin University, Perth Australia.

COOPER, D. R. and SCHINDLER, P. S. (1998) *Business Research Methods*, Boston: Irwin McGraw-Hill.

CROUÉ, C. (1993) *Marketing International*, De Boeck-Wesmael Entreprise.

CRAIG, S. C., and DOUGLAS, S. P. (2000), “Configural Advantage in Global Markets”, In *Journal of International Marketing*, 8 (1), pp. 6-21.

CYERT, R. and MARCH, J.. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

CYRINO, A. B. and BARCELLOS, E. In: TANURE, B.; GONZALES, R. D. (orgs.)
Gestão Internacional-São Paulo: Saraiva.

CZINKOTA, M., RONKAINEN, I., MOFFET, M. (1999), *International Business*, The
Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

DANIELS, J.D., RADEBAUGH, L.H and SULLIVAN, D. (2006) *International
Business: Environments and operations*, London: Prentice Hall.

DEEDS, D. L. and HILL, C. W. L. (1998), “An Examination of Opportunistic Action
Within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Firms”, In *Journal of
Business Venturing*, 11 (1), pp. 41-56.

DE PAULA, G. M. *Dimensões da Estratégia de Internacionalização: o caso de quatro
grupos siderúrgicos (minimills)*. Oxford, Centre for Brazilian Studies University of
Oxford / Banco Santos; (2001).

DE PAULA, G. M. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:
impacto das zonas de livre comércio*. UNICAMP, Campinas, 2002.

DOUGLAS, S. P. and CRAIG, C. S. (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill,
New York.

DOUGLAS, S. P., LEMAIRE, P. and WIND, Y. (1972) "Selection of global target
markets: a decision-theoretic approach", In *Proceedings of the XXII Esomar Congress*,
France, pp. 237-51.

DROMARD, Thiébault (2008), “*La vérité sur la domination de Decathlon*”, In
Challenge, 13 novembre 2008.

DUARTE, José (2008), “2008 – o ano de internacionalização da sua empresa?” In
ASPECTOS, Chambre de Commerce et d’industrie luso-française, nº 136, Maio 2008,
pag. 13.

DUNNING, J.H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley Publishing Company, 1993.

DUNNING, J.H., “Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. Transnational Corporations”, In *Journal of International Business Studies*, Abington, V.3, n 1, Feb/1994.

DUNNING, J.H. “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”, In *International Business Review*, 2000.

DUNNING, J.H. “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.” In *Journal of International Business Studies*, Abington, v. 8, n. 1, p 1-31, spring 1988.

DUNNING, J.H. “The European Internal Market program and inbound foreign direct investment.” In *Journal of Common Market Studies*, vol.35, N° 1, March, 1997.

DUNNING, J.H. “Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: some empirical tests.” In *Journal of International Business Studies*, 1980.

EVANS, Jody.; MAVONDO, Felix: “Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations” In *Journal of International Business Studies*; pag. 515; Third Quarter (2002).

EVANS, Jody.; TREADGOLD, Alan.; MAVONDO, Felix.; “Explaining export development through psychic distance” In *International Marketing Review*; London; Vol. 17, Iss. 2; pag. 164; (2000).

EVANS, Jody.; TREADGOLD, Alan.; MAVONDO, Felix.; “Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework” In *International Marketing Review*; Vol. 17; n° 4/5; p. 373; (2000).

FERREIRA, A. A., DIVINO, C. A. G e CORREA, S. A. M. (2009) *Formação de redes e Alianças estratégicas*, 5ème colloque de l'IFBAE, Grenoble.

FREIRE, Adriano (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Agosto 1997, Verbo ISSN, 972-22,1829-B.

GAO, T. (2004), “The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link”, In *The Multinational Business Review*, Vol.12, nº1, Spring.

GOODNOW, J. D. and HANSZ, J. E. (1972) "Environmental determinants of overseas market entry strategies", In *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, Nº 1, pp. 33-50.

Grupo de Lisboa, 1994, *Limites à competição*, Publicações Europa-América, Lisboa.

GULATI, R. (1998) “Alliances and Networks”, In *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.

HANSSON, A. and HEDIN, K. (2007) *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*, Sweden; Uppsala University.

HEDLUND, G. and KVERLAND, A, “Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan”, In: BUCKLEY, Peter; GHOURI, Petvez, *The internationalization of the firm: a reader*. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

HEDLUND, G. and KVERLAND, A, *Investing in Japan - The experience of Swedish firms*, Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1984.

HEMAIS, C.A. and HILLAL, A, “o processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica”, In, ROCHA A. Da (org). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*; estudos de gestão internacional, Rio de Janeiro; Manuad, 2002.

HENNART, J.-F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor

HENNART, J.-F. (1988), “A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures”, In *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374.

HENNART, J.-F. (1991), “The Transaction Cost Theory of Joint Venture. An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States”, In *Management Science*, 37: 483-497.

HILL, C. W. L. (2007) *International Business Competing in the Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.

HILL, C., HUANG P. and KIM, W. (1990) “An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode”, In *Strategic Management Journal*, pp. 117-128.

HIRST, Paul and THOMPSON, Grahame, *Globalization in Question*, Cambridge, Polity Press, 1996.

HITT, M. A., HOSKISSON, R. E. and KIM H. (1997), “International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms, In *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 767-798.

IVARSSON A. e JOHAN, O. (1998) *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company*, Sweden: Linköping University.

JARILLO, J. C. and ECHEZARRAGA, J.M. (1991) *Estrategia Internacional – Más allá de la Exportación*, McGraw-Hill de Management.

JEANNET, J. P. and HENNESSEY, H. D. (1988), *International Marketing Management: Strategies and Cases*, Houghton Mifflin, Boston.

JOHANSON, J. and MATTSSON, L.G. (1988) “Internationalization in industrial system – a network approach”, In HOOD, N., VAHLNE, J-E (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.

JOHANSON, J. and VAHLNE, J (1977), “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment”, In *Journal of international business Studies*, Vol. 8, nº 1, pp 23.32.

JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM, P. (1975), “The internationalization of the firm: four Swedish cases”, In *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

KEEGAN, W.J. and GREEN, M.C. (1999) *Princípios de Marketing Global*, São Paulo: Saraiva.

KEEGAN, W. J. (1980) *Multinational Marketing Management*, Prentice Hall.

KOCH, A. J. (2001) "Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?", In *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, Nº 1, pp. 65-75.

KOTABE, M. and HELSEN, K. (2000) *Administração de Marketing Global*, São Paulo: Atlas.

KUO, C. (2004), “Making Appropriate Decision on Organizational Boundary and Creating Organizational Value of Foreign Investment of Multinational Enterprise”, In *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5 (1/2), pp. 278-284.

KUTSCHKER, Voss, B., “International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects”, In *International Journal of Operations & production Management*, Bradford, Vol. 17, Nº 8, pp. 790-805, 1997.

LAPLANE, M. F.; HIRATUKA, C.; SABBATTINI, R. “La inversión extranjera directa en el Mercosur. El caso brasileño.” In: CHUDNOVSKY, D. (org.). *El boom de inversión directa en el Mercosur*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno de Argentina, Red de Investigaciones Económicas del Mercosur, 2001.

LEERSNEYDER, J. M. (1986), *Marketing Internacional*, Dalloz, Paris.

LI, Y. and NKANSAH, S. (2005), *Internationalization Process of two Swedish Firms*, Sweden: Linkoping University.

LORANGE, Peter and ROOS, Johan (1993), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, Oxford.

LORGA, S. (2002), *A Internacionalização e os Mecanismos de Cooperação*, Working Paper, Universidade Católica, Porto.

LORGA, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.

LUOSTARINEN, R. and WELCH, L. (1990), *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsinki.

MACCARTHY B. and ATTIHRAWONG, W. (2003) “Factors affecting location decisions in International Operations – a Delphi Study”, In *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (7) pp. 794-818.

MACHADO, Carlos (2004), *Factores de Internacionalização das Empresas*, Textos de Apoio à Cadeira de Estratégias de Internacionalização de Empresas da EEG da Universidade do Minho

MARIELLE, G., OLIE, H.R. and GLUNK, U. (2002) *Board Internationalization and the Multinational Company*.

MASUM, M. I. and FERNANDEZ, A. (2008) *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

MELIN L. “Internationalization as a strategy process”, In *Strategic Management Journal*, Chicester, V. 13, Special Issue, pp. 99-118, Winter 1992.

MEYER, R. (1996), “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, In *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam.

MUTINNELLI, M. and PISCITELLO, L. (1988), “The Entry Mode Choice of MNEs: Na Evolution Approach”, In *Research Policy*, (27-1), pp. 491-506.

NETO, J. (2005) *O processo de internacionalização de empresas*, Brasil, Universidade do vale do Itajaí, Univali.

NONAKA, I e TAKEUSHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação*. 13^a ed. São Paulo: Campus, 1997.

NOONAN, C. J. (1999) *Export Marketing - The Chartered Institute of Marketing*, Boston: Butterworth Heinemann.

OLUSOGA, A. (1993) “Market concentration versus market diversification and internationalization: implications for MNE performance”, In *International Marketing Review*, London, 10 (2), pp. 40-60.

OTLEY, D. and BERRY, A. (1994) "Case study research in management accounting and control", *Management Accounting Research*, London: Academic Press, Vol. 5, pp. 45-65.

OXYLANE, (2010), *Brochura Oxylane*, Communication Department, Fevereiro 2011

PELTON, L. E. et al. (1997) *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*, Chicago: Irwin.

PIERCY, N. (1982) *Export Strategy: Markets and Competition*, George Allen & Unwin, London.

PIRES, Anibal, (1992), *Marketing – Conceitos, técnicas e Problemas de Gestão*, Editorial Verbo, 1992.

PONTE, J. P. (2006) *Estudos de caso em educação matemática*, Bolema, Vol. 25, pp. 105-132.

PORTER, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, pp. 124-127.

PORTER, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York

PORTER, M. E. (1986), “The Strategic Role of International Marketing”, In *Journal of Consumer Marketing*, 3, pp. 17-21

REZENDE, S.F. (2002), “Internationalization Processes: An Analytical Framework”, In *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, Nº 3, pp 137-156.

RICARDO, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.

ROOT, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*,: D. C. Heath, Lexington, MA.

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

ROOT, F.R. (1982), “Why Every Company Needs a Strategy for Global Competition?”, In *Management Review*, 71 (5), p. 34.

RUAS, R. “Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional” in: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA Jr., M. (Organiz.) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Editora Atlas: São Paulo, 2001.

RUGMAN, A., LECRAW, D. and BOOTH, L. (1985) *International Business Firm and Environment*, McGraw-Hill International Editions

SALOMON, R. and SHAVER, J. M. (2005), “Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants”, In *Strategic Management Journal*, 26, pp. 855–871.

SARATHY, R. and TERPSTRA, V. (1991), *International Marketing*, 5th Edition, Dryden Press, Orlando.

SHAN, W. and SONG, J. (1997), “Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry”, In *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 267–284.

SIMÕES, V. C. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*, Conselho Económico e Social, Fev. 1997.

SIMÕES, V. C. (1997), “Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas”, In ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.

SOTTINGER, BARBARA.; SCHLEGELMILCH, BODO; “Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive?” In *International Marketing Review*; Vol. 15; nº 5; p. 357; (1998).

SVATZ Benjamin, “Decathlon Sports Specialist!” In <http://benjamin.svartz.overblog.com/article-decathlon-sports-specialist-44733459.html>, consultado a 30-04-2011

TANGUY, Gilles, “Décathlon, le colosse qui écrase tous ses rivaux” In *Capital*, 3 juillet 2009.

TEIXEIRA, S. e DIZ, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa

TERPSTRA, V. (1987), “The Evolution of International Marketing”, In *International Marketing Review*, 4, pp. 47-59.

THORELLI, H. B. (1986) “Networks: Between markets and hierarquies”, In *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 1, pp. 37-51.

TODEVA, E. and KNOKE, D. (2005) "Strategic Alliances and Models of Collaboration", In *Management Decision*, Vol. 43, N° 1, pp. 123-148.

UPATHAMWARANON, P. and GUO, S. (2008), *The Internationalization Process of Toyota in Europe From the Perspectives of Entry Mode and Network Structure*, Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

VERNON, R. “International investments and international trade in the product cycle.” In *Quarterly Journal of Economics*, 1966.

VIANA, C. e HORTINHA, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

VISSAK, T. (2004I), *The importance and Limitations of the Network Approach to Internationalization*, Estónia: University of Tartu.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação do conhecimento*, Rio de Janeiro, Ed Campos , 2001.

WELFORD, R. and PRESCOTT, K. (1994), *European Business – An issue – based Approach*, 2nd edition, Pitman Publishing, London.

WHITELOCK, J. (2002), “Theories of internationalization and their impact on market entry”, *International Marketing Review*, Vol, 14, Nº2, pp. 36-64.

WILLIAMSON, O (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York Free Press, 1975.

YIN, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3º Edição, Bookman, Porto Alegre.

YIN, R. (2001) *Estudo de caso - planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.

YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. and DAVIES, J. R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hamel Hempstead & Englewood Cliffs.

ZAHRA, SA, IRELAND, R.D. and HITT, M.A. (2000), “International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance”, In *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.

Outras fontes de informação:

Guião da entrevista a Ildefonso Gomez (Anexo 1)

Questionário a amostra de clientes Decathlon (Anexo 2)

www.decathlon.es

www.decathlon.fr

www.decathlon.pt

www.go-sport.com

www.intersport.fr

www.oxylane.com

www.sportzone.pt

www.wikipedia.com

Capítulo 9 – Anexos

9.1 – Guião da entrevista Director de Marketing Oxylane Espanha

Entrevista realizada a Indefonso Gomez, Director de Marketing da Decathlon Espanha, realizada em Agosto de 2010, na sede da empresa em Madrid.

1. – Origem do Grupo;
2. – Caracterização do Grupo Oxylane, lojas e “marcas paixão”;
3. – Motivações à Internacionalização;
4. – Concorrência;
5. – Escolha dos mercados e motivação da escolha;
6. – Razões de sucesso/insucesso do Grupo no processo de internacionalização;
7. – Método de entrada;
8. – Segmentação e determinação do público-alvo;
9. – Diferenciação e posicionamento;
10. – O Marketing Mix e análise SWOT;
11. – Volume de vendas;
12. -. Representatividade no mercado global;
13. – Internacionalizações futuras.

9.2 – Questionário aleatório a amostra portuguesa e seus resultados

Nos 3 primeiros meses do ano foram realizados foi realizado via internet nas redes sociais e via e-mail, anonimamente e aleatoriamente.

Abaixo serão apresentadas as suas questões, opções de resposta e quadros ilustrativos de resultados.

1. Qual o seu sexo?			Response Percent	Response Count
Feminino		44,6%	115	
Masculino		55,4%	143	
			answered question	258
			skipped question	0

2. Qual a sua faixa etária?			Response Percent	Response Count
15 aos 20 anos		4,3%	11	
20 aos 30 anos		61,1%	157	
30 aos 45 anos		33,1%	85	
mais de 45		1,6%	4	
			answered question	257
			skipped question	1

3. Tem filhos?			
		Response Percent	Response Count
Não		79,4%	204
1 filho		13,2%	34
2 filhos		6,6%	17
mais de 2 filhos		0,8%	2
answered question			257
skipped question			1

4. Quais as suas habilitações académicas?			
		Response Percent	Response Count
Obrigatório		0,8%	2
Secundário		14,1%	36
Universitário		85,2%	218
answered question			256
skipped question			2

5. Qual considera ser a nacionalidade das lojas Decathlon?			
		Response Percent	Response Count
Não sei		19,0%	49
Portuguesa		5,0%	13
Espanhola		12,4%	32
Francesa		56,6%	146
Americana		7,0%	18
answered question			258
skipped question			0

6. Pratica desporto?

		Response Percent	Response Count
Nunca		6,2%	16
Profissionalmente		1,9%	5
Amador		35,4%	91
Ocasionalmente		56,4%	145
answered question			257
skipped question			1

7. Quantas marcas paixão poderá encontrar numa loja Decathlon?

		Response Percent	Response Count
Não sei		72,5%	185
10		14,1%	36
11		2,4%	6
12		3,5%	9
15		7,5%	19
answered question			255
skipped question			3

8. Com que frequência vai às lojas Decathlon?

		Response Percent	Response Count
nunca		4,7%	12
raramente		45,0%	116
de 3 em 3 meses		29,8%	77
mensalmente		13,6%	35
semanalmente		1,2%	3
frequentemente		5,8%	15
answered question			258
skipped question			0

9. Já alguma vez ouviu falar do grupo OXYLANE?

		Response Percent	Response Count
Sim		14,0%	36
Não		86,0%	222
answered question			258
skipped question			0

10. Sabe quantos tipos de lojas compõem o grupo OXYLANE?

		Response Percent	Response Count
Não sei		88,7%	227
1 (Decathlon)		5,9%	15
2		0,8%	2
8		3,5%	9
11		1,2%	3
answered question			256
skipped question			2

9.3 – Evolução histórica do Grupo Oxylane

Fundada em 1976 por Michel Leclercq, em Englos, perto da cidade de Lille, França, o Grupo Decathlon (designação inicial) primeiramente estabeleceu-se como um distribuidor de produtos desportivos e equipamentos com a ambição de tornar os seus produtos acessíveis a tantas pessoas quanto possível. Foi assim inaugurada uma loja de grande superfície de venda de artigos de desporto. O seu conceito consistia em “equipar na mesma loja e ao melhor preço, todos os desportistas, desde o iniciante ao estusiasta!” (*“équiper sous un même toit et au meilleur prix tous les sportifs, du débutant au passionné.”*). O nome escolhido para essa loja foi “Decathlon.” (Dromard, 2008), pois pretendia juntar 10 universos desportivos numa só loja.

Figura A – Logotipo inicial



Fonte: www.decathlon.fr

Em 1980, foi aberta a primeira central de compras situada em Villeneuve d’ascq e cinco anos mais tarde foi aberta a escola internacional de formação da Decathlon, situada no mesmo local.

Em 1986, nasce a “Decathlon Produção”, cujo objectivo é o desenvolvimento e produção de artigos de marca própria. No mesmo ano, é aberta a primeira loja Decathlon fora do território francês, em Dortmund, Alemanha.

Em 1988, é aberto o primeiro escritório de produção internacional na Ásia, expandindo-se no ano seguinte um pouco por todo o continente e também foram inaugurados os escritórios de produção em Itália e Espanha.

1996, é o ano em que são lançadas as duas primeiras marcas paixão: Tribord e Quechua. Neste ano é aberto também o primeiro escritório de produção em Portugal, dedicado à produção de têxteis, calçado e bicicletas.

Em 1999, o Grupo decide aventurar-se em novos mercados, abrindo lojas nos Estados Unidos (perto de Boston) e no Reino Unido (Londres). Contudo, esta primeira aventura americana não correu como esperado, uma vez que o mercado não estava preparado para aceitar este novo conceito de lojas. Em dois anos, a Decathlon retirou-se dos Estados Unidos (Dromard, 2008).

Em 2001, com a criação das marcas de produtos acabados, o design tornou-se uma das principais áreas de investimento e ingrediente essencial para o desenvolvimento da empresa. Em linha com a sua ambição inicial, a empresa desenvolveu uma ampla gama de produtos técnicos a preços muito competitivos. Para tal criou unidades de desenvolvimento de produto junto de locais propícios à modalidade, de forma a poder testar e melhorar *in loco* as suas valências. (Dromard, 2008)

Em 2003, a Decathlon já estava presente por toda a Europa e nesse mesmo ano abre a primeira loja em território asiático, Shanghai.

Nos anos 2004 e 2005 são criadas as marcas Geonaute e Aptonia, Kalenji e Fouganza, respectivamente e até ao presente ano são lançadas as restantes marcas perfazendo um conjunto de 20 marcas de produto acabado.

Em simultâneo a estas “marcas paixão”, são lançadas 5 marcas de componentes.

A partir de 2003 são lançados novos conceitos de loja e serviços, dotando a empresa de um serviço completo de promoção de um estilo de vida saudável.

Face a esta nova realidade, em 2008, a presidência do Grupo, decido rebaptizá-lo de “Oxylane”, (“OXY” de oxigénio, “LANE” de caminho) e em 2009, Olivier Leclercq, assim que assume a presidência da empresa, reformula alguns dos seus conceitos, nomeadamente o de venda exclusiva em *megastore*, desenvolvendo assim novos

conceitos de lojas dedicadas. Paralelamente, são melhorados os métodos de pesquisa e formação dentro da empresa, bem como fundações como de solidariedade social de promoção da prática do desporto, junto das pessoas mais necessitadas (Tanguy, 2011).

Figura B – Logotipo Oxylane (2011)



Fonte: <http://benjamin.svartz.over-blog.com/article-decathlon-sports-specialist-44733459.html>

Em 2011, é relançado o investimento de aberturas de lojas nos Estados Unidos, desta vez na Califórnia, em Los Angeles, já com um novo conceito desenvolvido, uma vez que detém um leque bastante alargado de marcas externas ao Grupo (Tanguy, 2011).

9.4 – Marketing Mix

O Marketing Mix pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as actividades de Marketing. O conceito baseia-se nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Mais tarde, Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorou a Teoria de Borden e definiu os 4 grandes grupos de actividades que representariam os ingredientes do composto e separou-os em: *Product; Price; Promotion; Place.*(Pires, 1992)

No estudo de caso, é possível identificar os 4P's do Marketing do Grupo Oxylane, que seguidamente serão explanados.

9.4.1 – Produto

O Grupo Oxylane propõe aos seus clientes artigos de desporto distribuídos em 10 universos de desporto, representando assim 60 modalidades desportivas. Isto vai permitir ao cliente ter uma visão mais clara dos vários desportos que existem na loja, identificando os 10 universos supramencionados: montanha, ciclismo e patinagem, esgrima, natureza, desportos de equipa, atletismo, desportos de raquete, água, saúde e descoberta (Gomez, 2010).

De forma a estar ainda mais perto do cliente, e responder melhor às suas expectativas, a Decathlon criou em 1997 as suas “marcas paixão”, apropriado para todos os universos desportivos de todas as suas lojas. Com este feito, a Decathlon tornou-se o primeiro produtor francês de ciclismo, sapatos e sacos de desporto, concorrendo directamente com marcas mundiais.

Apostando numa publicidade em massa, o Grupo Oxylane investe nesta área cerca de 68 milhões de euros. Procura fidelizar mais clientes e que se indentificam cada vez mais com as campanhas promocionais (Oxylane 2010). Possui 3 centros de investigação, onde conta com mais de 60 investigadores e tem parcerias com cerca de 20 laboratórios de desenvolvimento de produtos um pouco por todo o mundo. As suas “marcas

próprias” representam mais de 60% das vendas nas lojas e a sua diversidade é muito importante.

Neste momento o Grupo conta já com 21 marcas paixão abaixo indicadas:

Tabela A – Marcas Paixão Oxylane

Marca	Desporto
APTONIA	Nutrição e saúde
ARTENGO	Desportos de raquete
B'TWIN	Ciclismo
CAPERLAN	Pesca
DOMYOS	Fitness, dança, artes marciais, aeróbica.
FOUGANZA	Hipismo
GEOLOGIC	Desportos natureza, tiro ao arco.
GEONAUTE	Atletismo de orientação
INESIS	Golf
KALENJI	Atletismo
KIPSTA	Desportos de equipa
NABAII	Natação
NEWFEEL	Caminhada
OXELO	Patinagem e skate
QUECHUA	Montanha
ROCKRIDER	Ciclismo de montanha
SIMOND	Alpinismo
SOLOGNAC	Caça
TRIBORD	Desportos de água
WED'ZE	Ski, snowboard
MYSPORTEEZY	Organização de eventos

Fonte: www.oxylane.com

9.4.2 – Promoção

Os seus locais de venda são o seu principal vector de comunicação, não só pela organização dos *rayons*, como pelo facto dos diversos universos desportivos estarem bem identificados na loja e os seus reponsáveis de sector (os “responsáveis de desporto”), são praticamente todos atletas da modalidade que representam (Gomez, 2010). Num tratamento informal, o cliente poderá não só ter um aconselhamento especializado, como em simultâneo testar o produto dentro da própria loja nos locais dedicados.

Ao nível dos media, o Grupo Oxylane tem lançado várias campanhas promocionais em horários nobre, lançando campanhas promocionais e divulgando novos produtos. Este tipo de iniciativas também está presente na rádio, nas revistas da especialidade e também em folhetos distribuídos por correio.

Os cartões de fidelização, internet e redes sociais, também são uma grande aposta do grupo, que lhe permitem estar cada vez mais perto das preferências do cliente (Gomez, 2010).

Outra grande aposta é no patrocínio e organização de eventos desportivos dentro das próprias lojas, e também em outdoors, onde são expostas as suas campanhas.

Apostando numa publicidade em massa, o Grupo Oxylane investe cerca de 68 milhões de euros em publicidade por todo o mundo, que contribuem cada vez mais à filiação de novos clientes e à divulgação campanhas promocionais (Oxylane 2010).

Figura C – Promoção



Fonte: www.decathlon.pt

9.4.3 - Preço

Em termos de preço, a estratégia do Grupo Oxylane é relativamente clara e bem percebida pelos seus consumidores. O seu mote é o de tornar acessível a todas as pessoas a prática de desporto. De forma a permiti-lo, propõe produtos de qualidade equivalente, de marca própria, a um preço 20 % inferior relativamente aos seus concorrentes directos. Os “produtos azuis” que poderão ser encontrados nas lojas são o reflexo disso (Gomez, 2010):

Figura D – Um produto “azul” disponível nas lojas



Fonte: Brochura Oxylane

As lojas do grupo propõem produtos cujos preços são adaptados às práticas desportivas:

- Lojas Decathlon: propõem produtos e preços adaptados a todas as modalidades desportivas, desde os desportistas ocasionais, aos mais profissionais;
- Lojas Koodza: preço outlet para artigos que já saíram de colecção;
- Restantes lojas: grande variedade de artigos de acordo com o desporto que pretendem representar (ex: “Terre & Eaux”), apresentando um vasto leque de produtos e marcas para a prática da modalidade.

Porém, apesar da vastidão de clientes que se propõe abranger, a clientela da Decathlon é maioritariamente uma clientela familiar, de rendimentos médios, que se sentem atraídos pelos preços baixos.

Para seguir esta política de preços e conservar uma margem satisfatória de lucros, a empresa optou por uma estratégia de integração vertical, desenvolvendo ela mesma os seus produtos (Oxylane, 2010).

9.4.4 - Distribuição

O grupo Oxylane possui uma vasta rede logística montada, desde a produção à chegada às lojas e cliente final.

As lojas Oxylane foram criadas para serem acolhedoras e funcionais (corredores largos, *rayons* explícitos, artigos reagrupados por universo e utilização). O acesso às lojas é fácil e rápido. Lojas Decathlon e Koodza normalmente estão em parques comerciais, com o conceito de *megastore*, as restantes lojas estão localizadas em centros comerciais. Nas lojas Decathlon foi ainda desenvolvido “le Parc La Forme”, parques desportivos no exterior da loja que possibilita a prática desportiva e “ Pause Forme”, restaurante presente em cerca de 20 lojas em todo o Mundo, que traz o conceito de alimentação saudável (Oxylane 2010).

Outra particularidade destas lojas, é que todos os artigos são acompanhados de uma Ficha Técnica, onde estão explícitas as características do produto, a sua boa utilização e a que modalidade e intensidade se dirigem. As marcas paixão são colocadas em destaque e os produtos são sempre colocados do preço mais baixo ao mais alto. (Gomez, 2010)

Além das lojas, o Grupo Oxylane detém um pouco por todos o mundo entrepostos de armazenamento logístico, onde são armazenados os produtos que vão abastecer as lojas. Estes armazéns têm como objectivo evitar a total ruptura de stock nas lojas, escoamento de produção das fábricas e satisfação de encomendas online.

Figura E – Entrepósito Logístico de Lille



Fonte: www.oxylane.fr

9.5 – Análise SWOT

Tabela B - Forças e fraquezas

Forças	Fraquezas
Marketing e política comercial	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produtos heterogéneos (fabrico, design, acessórios);</i> • <i>Conceito de “self-shopping”: o cliente pode ajudar-se a si próprio ou pedir um conselho;</i> • <i>Ouvir, observar e analisar as preferências dos consumidores;</i> • <i>Grande número de lojas em locais bem localizados;</i> • <i>Grande desenvolvimento no mercado chinês;</i> • <i>Grande orçamento dedicado à publicidade;</i> • <i>Política eficiente de preços que prova ser mais baixa que os concorrentes;</i> • <i>Grande oferta de produtos e preços de modo a abranger maior número de clientes possível;</i> • <i>Parceria com praticantes profissionais de desporto que testam os produtos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A marca “Quechua” tem uma má imagem entre os 25-35 anos;</i> • <i>Não foi bem sucedida na sua primeira tentativa de expansão nos Estados Unidos;</i> • <i>Alguns produtos de marca paixão têm má reputação, pois vários clientes rapidamente retiram os símbolos da marca assim que saem das lojas.</i>
Bem - estar financeiro e dívidas	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>O Grupo Oxylane possui actualmente um volume de negócio de 5,44 biliões de euros;</i> • <i>O Grupo Oxylane possui actualmente um volume de negócio de 5,44 biliões de euros;</i> • <i>Crescimento louco e constante desde 1976, cujo volume era de 3 milhões de euros.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Investimentos muito altos e grandes despesas correntes das lojas;</i> • <i>Taxas de câmbio muito altas (euro para o dólar) para os seus subsidiários extra-comunitários.</i>
Qualidade	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>A Oxylane oferece qualidade e serviço que é reconhecido entre os clientes;</i> • <i>Um ponto muito específico é a excelente relação qualidade –preço na linha de produtos das “marcas paixão”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A disposição e apresentação dos produtos nas lojas são 2 pontos a melhorar.</i>
Investigação e desenvolvimento	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Muitos engenheiros de produção, designers, gestores trabalham em novos produtos;</i> • <i>I & D começou a basear-se no corpo humano de modo a melhorar a satisfação, conforto e prazer para todo o desportista.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>I & D está acima 15% da sua rentabilidade.</i>

Forças	Fraquezas
Gestão e direcção	
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de gestão do Grupo muito fortes; • Métodos dinâmicos de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • As acções pertencem na sua maioria à família Mulliez, o que implica que qualquer nova estratégia deve ser submetida à sua aprovação.
Recursos humanos	
<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos de contratação bem claros; • Amizade, auto-formação e eficácia são postos em marcha; • Em 2004 contratou 3000 pessoas entre eles 410 "responsáveis de desporto". 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários pouco atractivos
Produção e logística	
<ul style="list-style-type: none"> • Decathlon foi formalmente criada apenas como uma loja de venda a retalho e tornou-se produtor em 1986; • 2500 fornecedores em 18 países; • Entregas entre 2 a 72 horas de modo a tornar os clientes satisfeitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de produção muito altos em I&D e opera com subcontratados.

Tabela C – Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Política	
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de equipamento de desportos público pelas autoridades locais (ginásio, piscinas, campos de ténis, campos de golf, pistas de skate). 	
Economia	
<ul style="list-style-type: none"> • França é considerada o maior mercado europeu; • O desenvolvimento de mercado de produtos de desporto aumentou 4,10% nos últimos 2 anos; • Os gastos médios familiares em desporto aumentou; • Grande procura de megastores de desporto com áreas superiores a 11.000 m²; • O negócio de desporto dá empregabilidade a mais de 40.000 trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande competição devido à grande concentração de hipermercados especializados; • Cada vez mais hipermercados têm à venda artigos de desporto; • Estagnação do mercado coincide com a chegada de novos entrantes.
Aspectos sociais	
<ul style="list-style-type: none"> • Generalização da prática actual de desporto (84 % das pessoas acima dos 15 anos pretendem ser praticantes de desporto); • Mais de 10 milhões de cidadãos são membros de clubes, e mais de metade estão envolvidos em campeonatos; • Mais e mais tempo livre e poder de compra; • A prática diária tem uma imagem melhor actualmente (saúde, cuidado com o corpo e mente....) 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas mais velhas são menos praticantes (algumas excepções, como o golf); • Devido à quebra nos rendimentos familiares, há o risco de diminuírem os gastos nas actividades desportivas; • Um grande número de pessoas (executivos, advogados), são normalmente pessoas com posses, mas têm muita falta de tempo.
Tecnologia	
<ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa traz descobertas para melhorar e renovar os materiais de confecção, novas técnicas, etc.; • Desenvolvimento de programas de computador e técnicas para o negócio de desporto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evoção muito rápida nos produtos outdoor assim como dos produtos de desportos de inverno (Ski...) assim como a consequência imediata de tornar os produtos rapidamente obsoletos.
Ecologia	
<ul style="list-style-type: none"> • Os produtos outdoor são desenvolvidos para trazerem harmonia com a natureza. 	
Regulamentação legal	
	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições de abertura de novos pontos de grandes superficies.

Fonte: (Gomez, 2010)