



Peng Yaxuan

Internacionalização Empresarial:  
O caso da Sograp e o caso de Jereh

Volume 1



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Yaxuan Peng

*A Internacionalização Empresarial:*

*o caso da Sogrape e o caso da Jereh*

Dissertação de Mestrado em Marketing,

Orientada Por: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e

apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

31 de Agosto de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Autor: Yaxuan Peng

# A Internacionalização Empresarial: O caso da Sogrape e o caso da Jereh

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de  
Mestre

Orientador(Orientadores): Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, [2014]

Somos o que fazemos, mas somos,  
principalmente, o que fazemos  
para mudar o que somos.

(E. Galeano)

<b>1. Resumo</b>	<b>IV</b>
<b>2. Abstract</b>	<b>V</b>
<b>3. Índice</b>	<b>VI</b>
<b>4. Lista de siglas</b>	<b>XI</b>
<b>5. Índice de figuras</b>	<b>XII</b>
<b>6. Índice de tabelas</b>	<b>XIII</b>
<b>7. Breve Nota Biográfica</b>	<b>XIV</b>
<b>8. Agradecimentos</b>	<b>XV</b>

## **Resumo**

No contexto de uma economia global, a internacionalização das empresas constituirá a nova tendência em todo o mundo. No entanto, existem algumas dificuldades de penetração neste enorme mercado internacional para os novos entrantes. Por conseguinte, as empresas necessitam de ter alguns conhecimentos de internacionalização sobre este grande mercado global. Neste trabalho, vou fazer uma revisão dos principais contributos para a teoria da internacionalização e apresentar dois casos práticos de diferentes áreas.

Por um lado, no âmbito da parte teórica, o objetivo é compreender os passos do processo de internacionalização, bem como quais os fatores determinantes para a escolha de um país anfitrião ideal ou mercado-alvo. Para além disso, pretende-se expôr como escolher e adaptar um modelo para apoio na decisão de entrada no mercado-alvo.

Por outro lado, tendo como base a teoria de internacionalização, este trabalho apresenta e analisa dois casos pertencentes a diferentes áreas, sendo um a internacionalização da Sogrape, que actua do setor do vinho, e o outro a Jereh, que pertence ao setor petrolífero. Tenho o objetivo de mostrar os diferentes aspetos da internacionalização em diferentes setores, quando as empresas têm como característica comum a internacionalização. Simultaneamente, pode-se demonstrar que a internacionalização é um negócio de tendência inevitável em diferentes áreas.

**Palavras-chave:** Internacionalização, gestão, estratégia, Sogrape, Jereh.

## **Abstract**

In the context of the global economy, the tendency for companies to internationalize is increasingly becoming an undeniable global trend. However, the world as such is anything but a simple matter and with each new market, a company is facing some serious strategic challenges. Therefore, it is of tantamount importance for those enterprises planning to set foot on the global market to gather knowledge about internationalization processes and to familiarize themselves with those crucial steps prior to tackle the new market.

From the theoretical point of view, the purpose of this paper is to enable the writer to familiarize himself with the various processes of internationalization and the importance of choosing an ideal host-country and/or a target market. These factors are what the company should bear in mind at all times when opting for a new strategic model to tackle a new market.

However, based on the internationalization theory, two case studies are worth mentioning. One is Sogrape, which is from the area of red wine, and the other one is Jereh, which is from the sector of oil & gas. In this paper, I aim to make out different aspects of internationalization in those two case studies and further put these aspects into comparison and analyze them. At the same time, the need to write this paper clearly manifests that internationalization is increasingly becoming an inevitable business trend known to manifold areas of expertise and markets.

**Keywords:** Internationalization, management, global market, strategic planning, Sogrape, Jereh.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Cap. 1 Internacionalização.....</b>	<b>3</b>
1.1 Definição de internacionalização.....	4
1.1.1 Os conceitos de internacionalização e de processo de internacionalização.....	4
1.1.2 O desenvolvimento de internacionalização.....	5
1.2 Estratégia geral e o caminho de análise de um novo mercado internacional.....	7
1.2.1 Caminho de internacionalização.....	7
1.2.2 Os aspetos gerais no processo de internacionalização.....	8
1.2.3 A evolução de Internacionalização numa empresa.....	10
1.2.4 Análise os três tipos de atuações em três fases de internacionalização.....	10
1.3 Os fatores determinantes de internacionalização.....	12
1.4 Conclusão.....	14
<b>Cap. 2 Os passos da internacionalização - O Modelo de Uppsala.....</b>	<b>15</b>
2.1 O Modelo de Uppsala .....	16
2.1.1 As hipóteses do modelo de Uppsala.....	16
2.1.2 O modelo de Uppsala original e enriquecido.....	17
2.2 Distância psicológica.....	20
2.2.1 Definição e compreensão da distância psicológica.....	20
2.2.2 A relação entre os fenómenos de exportação e a distância psicológica.....	21
2.2.3 Medir a distância psicológica.....	21



2.2.4 Reduzir a distância de psicológica na internacionalização.....	22
2.3 Conclusão.....	23
<b>Cap.3 Motivação da internacionalização e a seleção do mercado internacional .....</b>	<b>25</b>
3.1 Motivação da internacionalização.....	26
3.2 Análise da atratividade do mercado internacional.....	28
3.2.1 Os pontos críticos para avaliar a atratividade de mercado.....	29
3.2.2 Matriz Mckinsey .....	30
3.3 Seleção do mercado internacional.....	31
3.3.1 A importância da seleção do mercado internacional.....	31
3.3.2 Modelos do processo de seleção dos mercados internacionais.....	32
3.3.3 Matriz de seleção dos mercados internacionais.....	35
3.4 Conclusão.....	37
<b>Cap. 4 O modo de entrada e o papel das parcerias.....</b>	<b>38</b>
4.1 Introdução e classificação de modo de entrada.....	39
4.2 Exportação.....	39
4.3 Licenciamento.....	40
4.4 Franchising.....	41
4.5 Subcontratação.....	42
4.6 Joint venture.....	43
4.7 Subsidiária própria no exterior.....	44
4.8 Investimento direto.....	44



7.1.3 O caso do mercado chinês.....	67
7.1.3.1 Atratividade do mercado chinês.....	67
7.1.3.2 Análise de mercado.....	68
7.1.3.3 Modo de entrada.....	79
7.1.3.4 Escolha de parceiro e o papel dos parceiros.....	80
7.1.3.5 Mapa de internacionalização no mercado chinês.....	80
<b>7.2 Internacionalização da empresa Jereh no Brasil.....</b>	<b>82</b>
7.2.1 Introdução da empresa Jereh.....	82
7.2.2 A internacionalização da Jereh.....	85
7.2.2.1 Razão da internacionalização.....	86
7.2.2.2 Atratividade do mercado brasileiro.....	86
7.2.2.3 Vantagens e desvantagens da internacionalização para as empresas.....	90
7.2.2.4 Oportunidades e ameaças para a empresa.....	92
7.2.2.5 Estratégia no processo de internacionalização no mercado brasileiro.....	93
7.3 Análise comparativa dos dois casos no caminho de internacionalização.....	94
7.3.1 Os aspetos das semelhanças.....	95
7.3.2 Os aspectos das diferenças.....	96
<b>Cap.8 Conclusão Geral.....</b>	<b>98</b>
<b>Cap.9 Bibliografia.....</b>	<b>102</b>
<b>Cap.10 Anexos.....</b>	<b>115</b>
10.1 Síntese das Vantagens e desvantagens dos meios de entrada.....	116

10.2Um resumo que os fatores que afetam o modo de entrada.....	116
10.3 Resumo das motivações.....	121
10. 4 Apresentação da empresa Sogrape.....	123
10. 5 Um questionário sobre o vinho.....	124
10.5As perguntas de entrevista.....	128

**Lista de siglas:**

ADR= Australia Design Rules

CDOT= Canada Department of Transportation

CE= Conforme Europeia

CIMC=China International Marine Containers (Group) Co., LTD

CNOOC= China National Offshore Oil Corp.,

CNPC= China National Petroleum Corporation

CPCC= China Petroleum and Chemicals Corporation

DOT = (Os Estados Unidos) Department of Transportation

FDI =Foreign Direct Investment

FSAs =Firm Specific Advantages

ICT=Information Communication Technology

LNG= Liquefied Natural Gas

MNCs=Multi National Companies

R&D =Research and Development

## Índice de figuras

Figura 1—Modo de internacionalização	7
Figura2—The internationalization process	8
Figura 3—A three-stage sigmoid(S-shaped) Hypothesis	11
Figura4—The theoretial and operational level of the Uppsala model	19
Figura5—Enriched Uppsala model to approach progression in internationalization	20
Figura 6—Fases de internacionalização na Uppsala	23
Figura7—Matriz Mckinsey-Atratividade do Mercado *Posicionamento	31
Figura8—Modelo do processo de seleção de Mercado	33
Figura9—Mariz de seleção de Mercados (Matriz Taxonómica)	36
Figura10—Funções do parceiro local das empresas	52
Figura11—Empresas Concorrentes	73
Figura12—Quotas de Mercados	73
Figura13— Os produtos da Jereh	84
Figura14—Os mercados nos quais a emrpesa já se econtra	85
Figura15—A atividades exploratórias em 2013	88
Figura16—Fatores Críticos de Decisão	123
Figura17—Preferências na escolha de vinho	124
Figura18—Locais de Consumo de Vinho	124
Figura19—Tipo de Vinho Escolhido	125
Figura20—3 Grau de atração por cada uma das 3 cores dos vinhos	126
Figura21—Locais de Compra	126

## **Índice de Tabelas**

Tabela1— Evolução da internacionalização	10
Tabela2— Factores determinantes da internacionalização	12
Tabela3— Why Firms Go International	28
Tabela4— As vantagens e desvantagens de exportação direta e indireta	40
Tabela5— Vantagens e desvantagens do licenciamento	41
Tabela6— Vantagens e limitações da propriedade total	45
Tabela7— Vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de entrevistas	57
Tabela8— Vantagens e limitações das entrevistas	58
Tabela9— As descrições de cada tipo de entrevista	59
Tabela10— Quota das Empresas e Marcas	70
Tabela11— Países Importadores	74
Tabela12— O mapa de internacionalização da Sogrape	80
Tabela13— Síntese das Vantagens e desvantagens dos meios de entrada	116
Tabela14— Um resumo que os fatores que afetam o modo de entrada	116
Tabela15— Resumo das motivações	120
Tabela16— Resumo dos riscos internos	121
Tabela 17—Resumo dos riscos externos	121
Tabela 18— Resumo dos fatores de sucesso na fase de operação	122

### **Breve Nota Biográfica**

De 2004 a 2008 fiz Bacharelato em Gestão de Negócios na Universidade Agrária de Jilin. Neste período, estudei as noções básicas sobre comércio e marketing. No período compreendido entre os anos 2008 e 2011, trabalhei na área de vendas e marketing no mercado de Pequim. Conheço muito amigos que fazem comércio de vinho.

No fim de 2011, nos anos seguintes, vim viver para Coimbra para aprender a língua portuguesa e fiz Mestrado em Marketing. Ao mesmo tempo, soube da informação de recrutamento da Sogrape por um jornal que se chama Pu Hua Jornal, que é dirigido aos chineses que vivem em Portugal. Depois fiz uma entrevista de trabalho com Alex So. Ele apresentou a empresa Gui Pu, que é a filial da Sogrape na China, bem como a situação operacional no mercado chinês. Através desta entrevista, obtive resposta a muitas perguntas que foram bastante úteis para usar na minha tese. Finalmente, também participei um concurso de vinhos, em Portugal. Por isso, recolhi muitos materiais sobre vinho e a situação deste produto no mercado chinês.

Este ano, depois de definir a estrutura da tese, vim para a China trabalhar na empresa Jereh. O meu cargo é representante de vendas no mercado brasileiro. Durante estes meses, participei em todas as reuniões da empresa, nomeadamente naquelas referentes à apresentação da estratégia de mercado internacional, especialmente no Brasil. Fiz bastantes entrevistas informais com os colegas do mercado brasileiro e entrevistas formais com diretores sobre o processo de internacionalização da Jereh.



## **Agradecimentos**

Para desenvolver uma melhor tese, tive o apoio essencial do professor Arnaldo Coelho. Ele ajudou-me a definir a estrutura da minha tese e recomendou-me várias teses de anos anteriores para estudar. Também me informou sobre os melhores sítios para consultar material de apoio. Trata-se de um orientador perfeito, sendo também um dos meus melhores amigos em Portugal.

Depois, para acabar o trabalho, gostaria de salientar o auxílio dos meus colegas Pedro Marques, Nuno Afunso e Cristiano de Cunho. Mais do que colegas, eles são os meus melhores amigos da turma. Eles ajudaram na correção da tese, de modo a apresentar um Português mais perfeito. Para além disso, os meus amigos Gonçalo e Cosmin também me ajudaram nesta tarefa. Por isso, deixo este agradecimento a eles não só pelo apoio na tese, mas também nos anos passados.

Para os meus queridos Pais, eles ajudaram-me fornecendo o apoio financeiro para fazer o mestrado em Marketing. O seu apoio constituiu uma ajuda essencial no curso de mestrado e na tese.

Por fim, quero agradecer a Alex. So e aos meus colegas da Jereh. O meu aproveitamento resulta em grande parte do seu apoio.

Muito Obrigado a todos!

## **Introdução**

Hoje em dia, o volume da internacionalização cresceu rapidamente. Por exemplo, o valor global dos produtos e serviços do mundo acresceu de \$380 biliões em 1950 para \$22.5 triliões em 2012 (*Ministry of Commerce of the People's Republic of China*, 22 de julho de 2013). Os recursos humanos e os capitais movem-se entre países e entidades com um ritmo e quantidade sem precedentes. Portanto, do ponto de vista dos fluxos de capitais, das atividades de produção de bens e serviços e do desenvolvimento do comércio e tecnologia, a internacionalização empresarial é a tendência decorrente do processo de desenvolvimento económico. Simultaneamente, a internacionalização empresarial, a liberdade da economia no mundo e a globalização dos negócios provocam uma nova interdependência entre a cadeia de valor das empresas, tal como dos países (ANTÓNIO. C. M, 2009).

Ao mesmo tempo, a internacionalização é a principal estratégia para algumas empresas. Tendo em consideração este ponto de vista, falar sobre estratégias de internacionalização empresarial é falar sobre decisões que, envolvendo empresas e empresários, contribuam de algum modo para o desenvolvimento e mesmo para a sobrevivência das empresas. Hoje em dia, quando se fala em internacionalização, é natural que surjam associados os termos globalização, aldeia global, ou mercado global. Mais concretamente, falamos também sobre exportação, comércio, políticas e teorias de internacionalização (José M. B, 1999).

Em geral, enquanto a internacionalização é influenciada pela economia global, por novas tecnologias, por diferentes culturas e outros fatores, esta também influencia estes elementos da internacionalização. Serão apresentados estes aspetos nas partes seguintes.

Para atingir o objetivo desta tese - compreender a teoria de internacionalização empresarial e servir para a análise de casos práticos - desenvolvo o meu trabalho com as metodologias que passo a descrever.

Na primeira parte, procura-se explicar a internacionalização de vários pontos de vista, de modo a conhecermos melhor este processo. Na segunda parte, salienta-se a teoria de Uppsala. Essa teoria clássica explicita os vários passos do processo de

internacionalização. Seguidamente, no terceiro capítulo até quinto, analisam-se as razões da internacionalização e a escolha do mercado, o modo de entrada e os parceiros de internacionalização. Teoricamente, estas são as partes mais importantes para uma empresa analisar e implementar o seu processo de internacionalização. De seguida, com dois casos de estudo, sendo um a Sograp, que é uma empresa famosa em Portugal e e já possui um processo de internacionalização mais consolidado, e outro a empresa chinesa Jereh, que se está a desenvolver rapidamente no mercado internacional. Estas duas empresas têm as suas diferentes razões para a internacionalização, diferentes modos de entrada e diferentes formas de cooperação com os parceiros. Por isso, depois de descrever a teoria de internacionalização, aplico a teoria a duas áreas distintas de negócio, a duas formas de internacionalização. Apesar de a internacionalização ter regras transversais a todos os setores, existem algumas diferenças substanciais na realidade. Por fim, podemos utilizar as regras da teoria de internacionalização e as experiências evidenciadas nos casos de estudo para servir de apoio à internacionalização de outras empresas em diferentes áreas de negócio.

## **Capítulo 1: Internacionalização Geral**

## **1. Internacionalização**

### **1.1 Definição de internacionalização**

#### **1.1.1 Os conceitos de internacionalização e de processo de internacionalização**

A internacionalização pode ser definida, de acordo com Goulart et al. (1996), como o processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações comerciais e produtivas com outros países, fora de sua base de origem. Tradicionalmente, o processo de internacionalização tem sido descrito como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa, através do crescimento da sua atuação em mercados importadores ou importadores potenciais (ARRUDA et al., 1996).

Em relação à empresa e negócio, a internacionalização é por vezes utilizada para descrever as atividades comerciais de empresas e negócios internacionais. Por exemplo, o termo internacionalização pode abranger uma discussão sobre as tentativas de uma empresa vender os seus produtos no mercado exterior. Internacionalização é também, muitas vezes, um termo utilizado para descrever o processo no qual as empresas se comprometem a padronizar internacionalmente os seus produtos ou serviços para os vender ou usar. Entretanto, aspetos socio-culturais influenciam bastante o processo de internacionalização. Apesar disso, este termo não faz referência a uma cultura cada vez mais homogénea ou global, a que chamamos globalização.

Simões (1997) chama a atenção para a existência de diversas definições de internacionalização, assentes em duas dimensões: a oposição *micro-macro*, que confronta a óptica da economia nacional com a da empresa; a polarização *inward-outward*, que contrapõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro).

Entre as diversas definições de internacionalização apresentadas na literatura, podem ser destacadas as seguintes: Calof e Beamish (1995), que referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia,

estrutura, recursos, etc.) aos ambientes internacionais; Meyer (1996), que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem; Freire (1997), que considera 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 operacional.

Para Chetty e Campbell-Hunt (2001), a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente” mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresa se podem “*desinternacionalizar*”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento direto estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação, quer reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais. De acordo com o Andersen, normalmente a internacionalização é um aspeto para melhorar o comércio e os *stakeholders* beneficiam com o alargamento do mercado. Este aspeto também constitui um dos benefícios mais relevantes da internacionalização (Andersen, 1993).

O Andersen e Kheam, “*The consideration of internalization considers the attributes of developments where regional boundaries are overlooked and development between nations is enhanced*” (Andersen & Kheam, 1998).

Uma empresa pode realizar este processo diminuindo a sua interação com o mercado através da retirada de um ou mais produtos, da diminuição do seu investimento no mercado, ou mesmo cessando a sua atividade internacional (Pauwels, 2004).

### **1.1.2 O desenvolvimento da internacionalização**

#### **1.1.2.1 O desenvolvimento e a importânciadadas teorias da internacionalização**

Em relação ao desenvolvimento das teorias de internacionalização, este pode-se dividir em duas fases: a das teorias tradicionais e das teorias recentes. No primeiro grupo, pode-se destacar as teorias de Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981) como artigos representativos da “velha” teoria da internacionalização, que se focam na eficiência e desenvolvimento da economia, implementação e exploração de FSAs para superar as imperfeições naturais e não naturais. Em comparação com Hernart (1982), estes trabalhos

ignoram a questão da governação interna e estrutura da organização. De seguida, a “nova” teoria internacional está presente em Rugman (1992) e Verbeke (2003), que explicaram o necessário da organização interna do modelo de MNE e as suas capacidades de *network*. Para além disso, também se centram nas forças de R&D, fabricante e *branding*.

Em termos de evolução temporal da internacionalização, de acordo com o processo da internacionalização de Marel e Össur, este dividir-se-á em duas fases, sendo a primeira antes de 1995, quando as empresas têm um processo de internacionalização lento e com pouca intensidade. Por conseguinte, o crescimento da internacionalização foi lento durante este período. A segunda fase compreende, em termos aproximados, a época entre 1995 e 2008. Este período caracteriza-se pelo crescimento rápido da internacionalização e pelo papel importante desempenhado pelas aquisições.

As teorias tradicionais colocam enfoque na internacionalização de produtos e no investimento direto nos países estrangeiros, onde as empresas multinacionais desempenham um papel central. Pelo contrário, nas recentes teorias, a internacionalização tem sido abordada como um processo em que as empresas aumentam a sua participação em operações internacionais, de forma a adaptarem as suas estratégias, recursos e estrutura ao novo investimento.

Relacionando a importância das teorias da internacionalização, há que ter em consideração que as teorias de internacionalização são de especial importância para organizações, uma vez que podem influenciar os aspetos de comércio. Neste âmbito, a internacionalização tem sido vista como o processo de aceleração do desenvolvimento de entidades nos mercados internacionais.

#### 1.1.2.2 As abordagens das teorias económicas e teorias comportamentais da internacionalização

A partir da década de 1970, o modelo de internacionalização baseado na teoria económica começou a ser questionado por autores como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Cavusgil (1980), entre outros. A internacionalização, frequentemente, refere-se a atividades específicas, económicas de determinadas empresas ou nações num contexto internacional. No entanto, na área de economia e comércio mundial, a internacionalização

pode, em termos mais gerais, referir-se aos processos universais de globalização que têm reduzido a independência económica da maioria das nações. Em vez disso, internacionalização, muitas vezes é citada como se referindo à assinatura de contratos numa dada atividade económica entre vários países, como a assinatura um acordo de comércio para abordar ou promover as relações económicas entre duas ou mais nações. Então, nesta economia global e intensamente interligada, há um papel especial desempenhado pelos ativos intangíveis, que incluem ideias, informação ou relacionamentos. No contexto destas características da economia e do rápido desenvolvimento tecnológico, é normal que a internacionalização se torne uma tendência do desenvolvimento das empresas (José M. B, 1999). Atualmente, quando ainda se fazem sentir as repercussões negativas da crise económica mundial, a internacionalização empresarial também irá estagnar ou reduzir. Muitas empresas irão parar ou reduzir as ações de internacionalização.

No âmbito da temática da internacionalização, serão analisadas as abordagens comportamentais mais utilizadas, partindo-se do mais popular dentre os chamados modelos de estágios, o Modelo de Uppsala (M-U). Os principais desenvolvimentos posteriores ao M-U também são apresentados: a perspectiva de *networks*, a teoria de empreendedorismo internacional e, por último, estudos específicos sobre Born Globals, seus pré-requisitos, diferentes definições e modelos de análise.

## **1.2 Estratégia geral e o caminho de análise de um novo mercado internacional.**

### **1.2.1 Caminho de internacionalização**

De acordo com a ordem do pensamento apresentado, creio que este caminho será o mais claro e mais fácil de compreender quando uma empresa quer entrar num novo mercado internacional.

Figura 1---modo de internacionalização





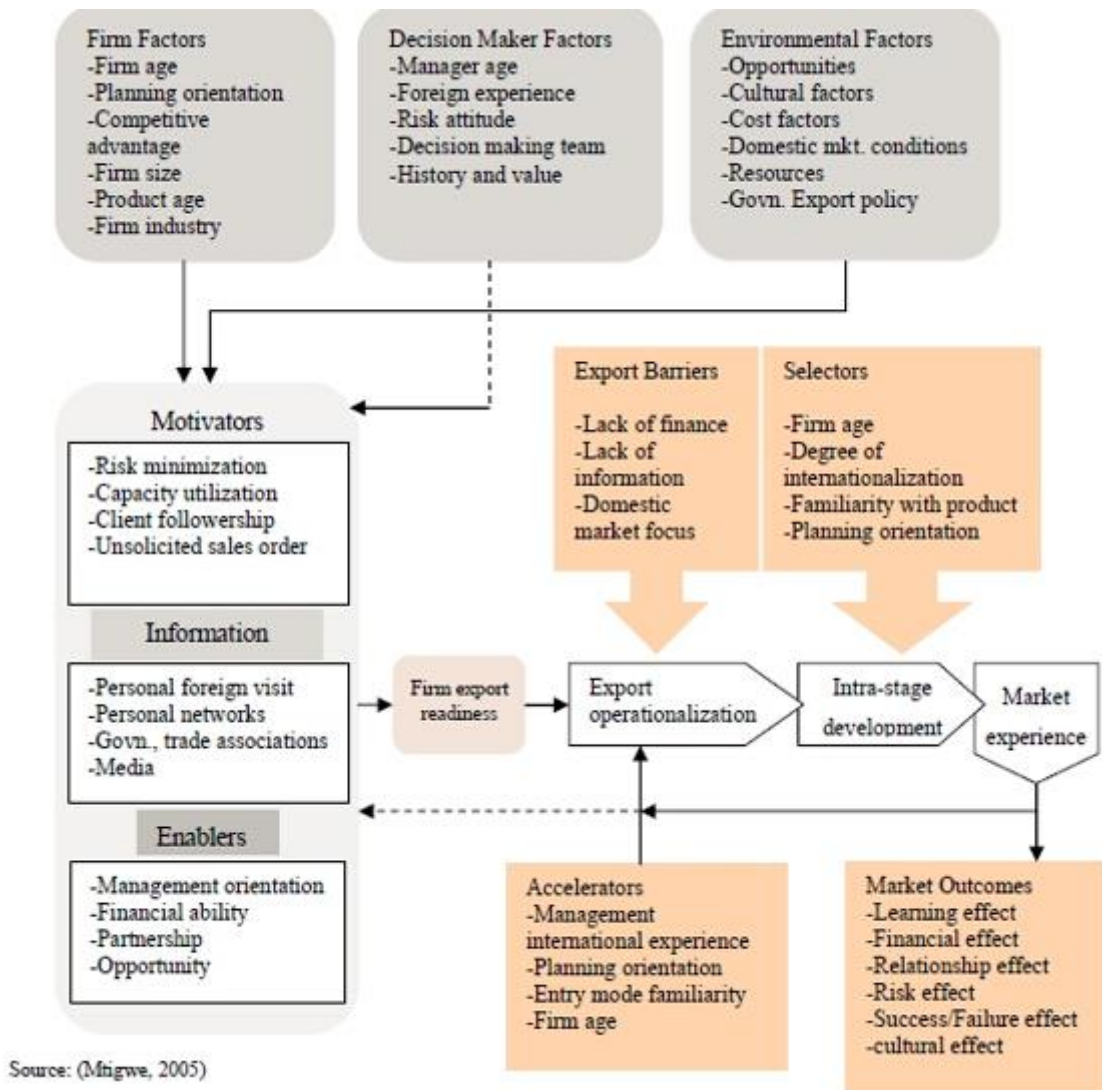
Fonte: Montego & Palm

Depois de verificar vários modos de internacionalização (por exemplo, Bell et al., 2003; Mtigwe, 2004; Rundh, 2006; Leonidou et al., 2007; Karadeniz e Goçer, 2007; Eusebio et al., 2007), este modelo integrado parece ser o que melhor adapta o caminho de análise do processo de internacionalização. Este modelo de internacionalização explicita bem os antecipantes, as motivações, recursos de informações e capacidade de executar, as barreiras, os selecionadores e os resultados de mercado como figurar a internacionalização.

### 1.2.2 Os aspetos gerais no processo de internacionalização

Na Figura 2, apresentam-se os aspetos gerais no processo de internacionalização:

Figura 2---*The internationalization process*



Dentro deste caminho, os gestores precisam de tomar várias decisões. De acordo com Root (1994), quando as empresas entram em alguns mercados, dentro das suas estratégias gerais, estas cinco decisões são as mais importantes nas estratégias de dentro do mercado (Root, 1994).

- A escolha do produto e mercado;
- Os objetivos e destinos sob o Mercado-alvo;
- A escolha de modo de entrada para penetrar no mercado;
- O plano de marketing para penetrar no mercado;
- O sistema de controlo para monitorar o desempenho de mercado-alvo.

### 1.2.3 A evolução de Internacionalização numa empresa

Sendo a internacionalização um processo gradual e constituído por vários estágios, poder-se-ão distinguir 4 fases na sua evolução, desde os primeiros atos até à conclusão da internacionalização. Estas 4 fases são: doméstico, internacional, multinacional e mundial. A empresa pode ter diferentes características nestas 4 fases, devido aos aspetos de âmbito geográfico, modalidade interna, orientação comercial e principais questões. A tabela seguinte apresenta estas características.

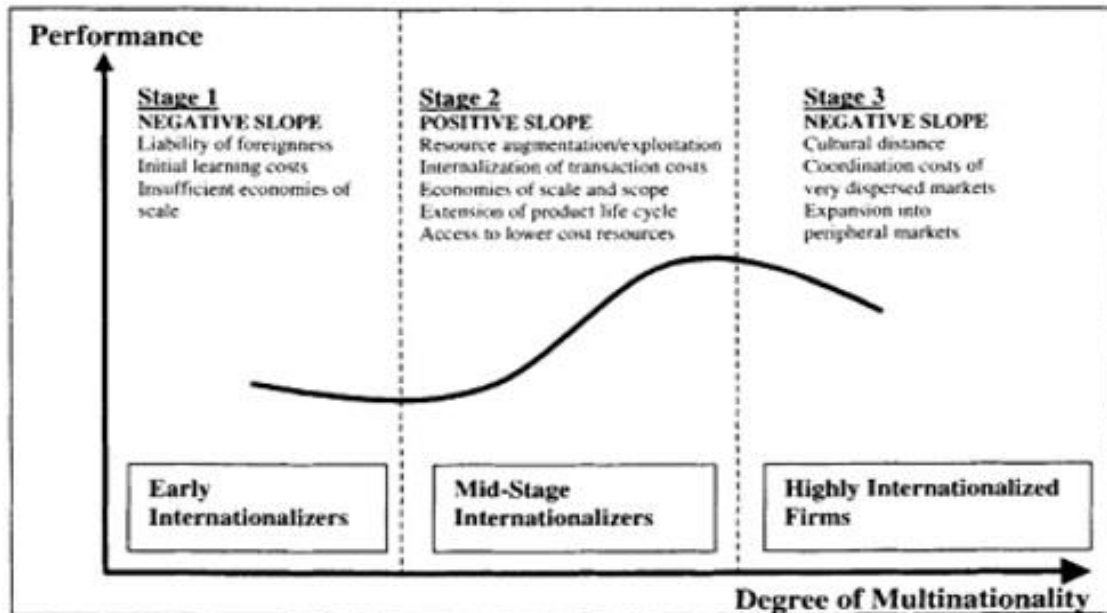
Tabela1---Evolução da internacionalização

	<b>Doméstica</b>	<b>Internacional</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Mundial</b>
<b>Âmbito geográfico</b>	Sobretudo mercado doméstico	Poucos mercados externos e nacional	Muitos mercados externos e nacional	Praticamente todo o mundo
<b>Modalidade de intern.</b>	Exportação spot Licenciamento Projectos	Export. a l. prazo Franchising Projectos	Export. via distr. Franchising Investimento dir.	Export. vis distr. Franchising Investimento dir.
<b>Orientação comercial</b>	Necessidades dos clientes domésticos	Necessidades dos clientes domésticos e adaptação	Necessidades dos clientes domésticos e externos	Necessidades dos clientes de cada região
<b>Principais questões</b>	Tarifas, diferenças culturais	Tarifas, quotas, diferenças culturais, canais de distr.	Canais de distribuição, empregados e parceiros locais	Fluxos cruzados de produtos, inform., dinheiro e pessoas

Fonte: João Pedro Couto,2013

### 1.2.4 Análise os três tipos de atuações em três fases de internacionalização.

Figura 3 ---A three-stage sigmoid(S-shaped) Hypothesis



Fonte: (Farok J. Contractor, Sumit K. Kundu and Chin-Chun Hsu, 2003)

Na primeira fase, existe um declive negativo devido aos custos e barreiras na fase de iniciação. Isso também está implícito na teoria de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), em que uma empresa, inicialmente, busca apenas mercados familiares, estando aversa a incorrer em custos adicionais por apostar em mercados sobre os quais possui um menor conhecimento. Zaheer e Mosakowski (1997) obtêm esta em termos de custos iniciais de uma empresa estrangeira estabelecer sua legitimidade no exterior. Johanson e Vahlne (1977) reconhecem custos de aquisição de conhecimento do mercado estrangeiro e afirmam que uma expansão internacional da empresa não ocorrerá antes dos custos de aquisição de conhecimento sobre o mercado estrangeiro serem incorridos em primeiro lugar. No entanto, os custos e as barreiras do início da internacionalização não são considerados um aspeto impeditivo - caso contrário, poucas empresas aventurar-se-iam no exterior. Por isso, Fase 1, na Figura 3, está a hipótese de haver uma inclinação negativa relativamente suave, e ser o estágio menos prolongado.

Na segunda fase, existe um declive positivo. Nesta fase de expansão internacional, a escala geográfica ainda faz com que eventuais ganhos de eficiência melhorem os

indicadores de desempenho, tais como o *return on assets*, ou despesas gerais por nação. Os custos fixos, pertencentes às despesas gerais das operações da sede e os grandes gastos em R&D podem ser cada vez mais distribuídos por mais nações (Kogut, 1985; Porter, 1985). O incremento dos benefícios de uma maior expansão internacional é maior que os custos adicionais, na Fase 2 – expansão. No que concerne as motivações da procura de mercado e procura de recursos, quanto maior for o número de países, mais a empresa pode envolver-se em discussão de preços, estratégia de subsídios cruzados, e arbitragem (Contractor, 2002). Quanto mais a empresa multinacional explora a sua capacidade de diferenças nacionais de arbitragem e maior é o seu âmbito global, maior é esta capacidade (Rugman, 1981).

Na terceira fase, a expansão internacional faz-se para além de um limite ideal. Por um lado, é difícil crescer na situação numa situação de alta internacionalização da empresa. Por outro lado, Hitt et al. (1990) descrevem que a perda de controlo da estratégia num quadro de alta internacionalização ocorre por causa dos altos custos de informação. Siddharthan e Lall (1982) também sugerem que, quando a empresa pode atingir economias de escala por causa de IDE, é possível que se origine um aumento de restrições na gestão devido a barreiras legais e à distância física, cultural e linguística, aspectos associados à excessiva multinacionalidade.

### **1.3 Os fatores determinantes de internacionalização**

Quando as empresas se internacionalizam, os gestores desejam ter um bom nível de conhecimento sobre os fatores determinantes da internacionalização, de modo a realizar um bom planeamento deste processo e tomar várias decisões em cada passo da internacionalização.

Douglas e Craig (1995) consideram existir fatores internos e externos à empresa, em função de três fases, que determinam o seu processo de internacionalização, conforme se pode ver na tabela 2.

Tabela2---Fatores determinantes da internacionalização

<b>Fases</b>	<b>Detonadores</b>	<b>Factores determinantes</b>
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	
	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 2: Expansão no mercado estrangeiro	Crescimento e maior penetração no mercado	Alavancagem de competências adquiridas localmente a nível de produção e marketing, para outros produto ou linhas de negócio, com recurso a imagem da marca, da empresa
	Necessidade de combater concorrência	
	Iniciação e motivação da equipa de gestão local	
	Desejo de utilizar mais eficazmente os activos locais	
	Constrangimentos e barreiras naturais do mercado (transporte, distribuição, aspectos financeiros)	
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, pp.2-4)

Em suma, o desempenho e os proveitos da internacionalização dependem tanto de fatores internos como externos à empresa, estando estes muito ligados às propostas dos autores, como motivações para a internacionalização, estando adicionalmente dependentes da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra. No próximo capítulo, analisamos as motivações de internacionalização.

#### **1.4 Conclusão**

Neste primeiro capítulo, foram apresentados os conceitos de internacionalização e o desenvolvimento das teorias da internacionalização. Depois, foram analisados os fatores de internacionalização nas diferentes fases. Ao mesmo tempo, analisaram-se os fatores determinantes nas diferentes fases e nos vários pontos de vista.

O processo de internacionalização é um caminho muito prolongado e complicado. Neste caminho, o operador de internacionalização empresarial precisa de pensar o processo na direção vertical e horizontal, e também os fatores determinantes. Entretanto, deve-se focar nestes critérios para depois tomar as melhores decisões sobre uma atividade de internacionalização. A empresa precisa de decidir sobre: (1) o produto (adaptação para as exigências de consumidores estrangeiros/mercado externo) / mercado-alvo; (2) as metas de mercados-alvo; (3) o modo de entrada (estratégia de internacionalização); (4) o tempo de entrada; (5) um plano estruturado de marketing; (6) um sistema de controlo para monitorizar o desempenho do mercado penetrado (KOTABE, 2000).

Neste capítulo apresenta-se o pensamento e imagem geral para a internacionalização, o que constitui a base da investigação da internacionalização, e também da sua aplicação prática. Por conseguinte, o destino da internacionalização é minimizar o custo de maximizar o lucro e o benefício geral, no caso de empresas que possuem recursos fixos. Por isso, antes de entrar num mercado internacional, é necessário analisar os benefícios esperados e os custos a suportar, tentar recolher mais informação e obter mais conhecimento do mercado-alvo, escolhendo um tipo de entrada adaptada para reduzir as incertezas contingenciais, diminuir os riscos potenciais e ganhar mais oportunidades de sucesso no ato de internacionalização.

## **Capítulo 2:**

### **Os passos da internacionalização - O Modelo de Uppsala**



Em relação à definição do processo de internacionalização, muitos trabalhos têm sido desenvolvidos. O modelo de Uppsala é possivelmente o mais citado modelo do processo de internacionalização. Nos últimos quarenta anos, com o objetivo de explicar o processo de internacionalização geral. Entre eles, merece destaque o de Johanson e Wiedersheim-Paul (apud JOHANSON; VAHLNE, 1977), que vê a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos de modo gradual e adquire conhecimentos sobre o mercado internacional de modo evolutivo. Johanson e Vahlne defendem que o compromisso da empresa para com um mercado estrangeiro cresce gradualmente no processo de internacionalização de empresa. Eles argumentam que o conhecimento experiencial local causa o crescimento do conhecimento de mercado e isso provoca o estabelecimento de uma cadeia de organização internacional. No quadrado, o fluxo de informação entre empresa e mercado é crucial no processo de internacionalização e eles reparam muito a parte de “*psychic distance*”; a distância de cultura entre as unidades separadas da empresa no espaço.

## **2.1 Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala é uma teoria muito importante e também muito conhecida na área de internacionalização empresarial. Esta teoria considera que os maiores obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, descreve um processo gradual que decorre em quatro etapas, que se repetirão nos diferentes países a que se dirija.

### **2.1.1 As hipóteses do modelo de Uppsala**

Entretanto, de acordo com as contribuições dos especialistas e o desenvolvimento da internacionalização, a teoria de Uppsala vai ser desenvolvida no futuro, uma vez que o modelo de Uppsala é um conhecimento básico no processo do estudo de internacionalização. De acordo com (Johanson e Vahlne, 1977; 1990; 2003; Andersen, 1993;

1997; Petersen e Pedersen, 1997; Bjorkman e Forsgren, 2000; Forsgren, 2002; Eriksson et al., 1997; 2000), o modelo de Uppsala possui as seguintes hipóteses de partida.

**Hipótese 1**, o modelo de Uppsala vê as empresas como organizações de estudo que têm as características de Bounded Rationality, risco adverso, conhecimento limitado. Primeiramente, as empresas irão entrar o mercado estrangeiro gradualmente para evitar os riscos potenciais e baixar a oportunidade dos riscos. Ao mesmo tempo, pode obter os recursos do mercado estrangeiro gradualmente. Em segundo lugar, evitar a situação da falta de conhecimento é crítica para reduzir incerteza. Terceiro, é considerado uma maneira de ganhar os conhecimentos e experiência quando executa as atividades no mercado estrangeiro. Quarto, os conhecimentos obtidos através da experiência dependem dos indivíduos e é difícil mudar uma pessoa para outra. Quinto, os trabalhadores que laboram no mercado identificam as oportunidades e aproveitam-nas. A teoria foca-se mais nos recursos e na capacidade das organizações do que nos conhecimentos de estudo.

**Hipótese 2**, o pensamento de estudo do modelo indica que o processo de internacionalização é um caminho independente e um processo crescente. Por outras palavras, o resultado e a experiência do último círculo de internacionalização irão ser variáveis utilizadas no próximo círculo.

### **2.1.2 O modelo de Uppsala original e enriquecido**

Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne, da Escola de Uppsala na Suécia, são os principais teóricos do processo de internacionalização sob a ótica comportamental. O processo é gradual, como resultado das diferenças culturais e psicológicas entre o exportador e o mercado a conquistar (distância psicológica), diferenças estas que diminuem à medida que ele se familiariza com os costumes e a cultura local e compreende as necessidades desse mercado, passando a investir mais recursos, sob a forma de escritórios comerciais, lojas e fábricas (Johanson e Vahlne, 1977 e Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Na Figura 4, o nível operacional é a base do nível da teoria. Ao mesmo tempo, o nível de operação relaciona-se com a distância psicológica e com o conhecimento da internacionalização. A causa principal do crescimento do desenvolvimento é o resultado dos passos da cada vez maior interação entre conhecimento crescente do mercado e compromisso do mercado. Especialmente, a ação recíproca entre os aspetos de estado e os aspetos de mudança.

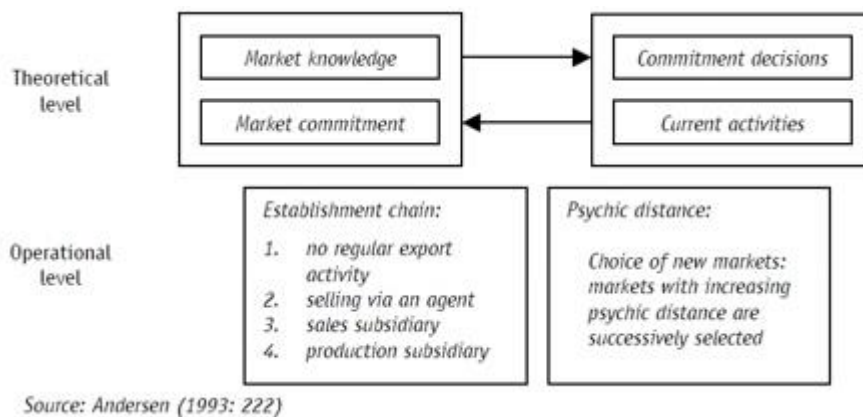
Normalmente, a empresa começa com um dado nível de conhecimento sobre o mercado estrangeiro e com uma certa quantidade de recursos para investir no mercado. Isso influencia as atividades no presente, mas também irá influenciar a mudança que acontecerá no futuro. Entretanto, o *driver* do processo é o *stock* de conhecimento, especialmente os conhecimentos relacionados com a experiência do mercado estrangeiro, que irão influenciar a decisão de quando e quais recursos vão ser investidos no mercado estrangeiro. As maiores experiências são provenientes das atividades de negócio atuais, por realizar atividades no mercado estrangeiro, a empresa pode ganhar experiência própria. Estes conhecimentos dão às empresas as oportunidades de perceber e explorar os mercados.

Por causa do crescimento do conhecimento de mercado estrangeiro, ao nível da prática, normalmente há várias formas de atuar: i) a empresa desenvolve a sua atividade exportadora esporadicamente; ii) a atividade exportadora realiza-se de forma regular através de agentes independentes; iii) abrem-se filiais comerciais no exterior; iv) abertura de filiais de produção no exterior. Assim, tentando correr o mínimo risco, a empresa projetaria a sua atividade internacional primeiro nos países em que exista uma menor “barreira psicológica”, uma vez que são os que oferecem um maior grau de semelhança com o mercado nacional, para posteriormente estender-se aos mais distantes, manifestando-se assim o mais alto grau de internacionalização possível. O modelo de Uppsala foi criticado por vários autores (Johanson e Vahlne, 1990; Hedlund e Kverneland, 1985; Rialp, 1999).

Este modelo considera que a empresa aumenta de forma gradual os investimentos em cada país. Todavia, também existem algumas aquisições de Marel (e.g. Stork) e Össur (e.g. Gibaud Group), que são o contrário disso, uma vez que, em alguns casos, as empresas

entram num país ou num mercado a grande velocidade, não existindo nada até ao estabelecimento de R&D, produção e venda no mercado.

Figura 4---The theoretical and operational level of the Uppsala model

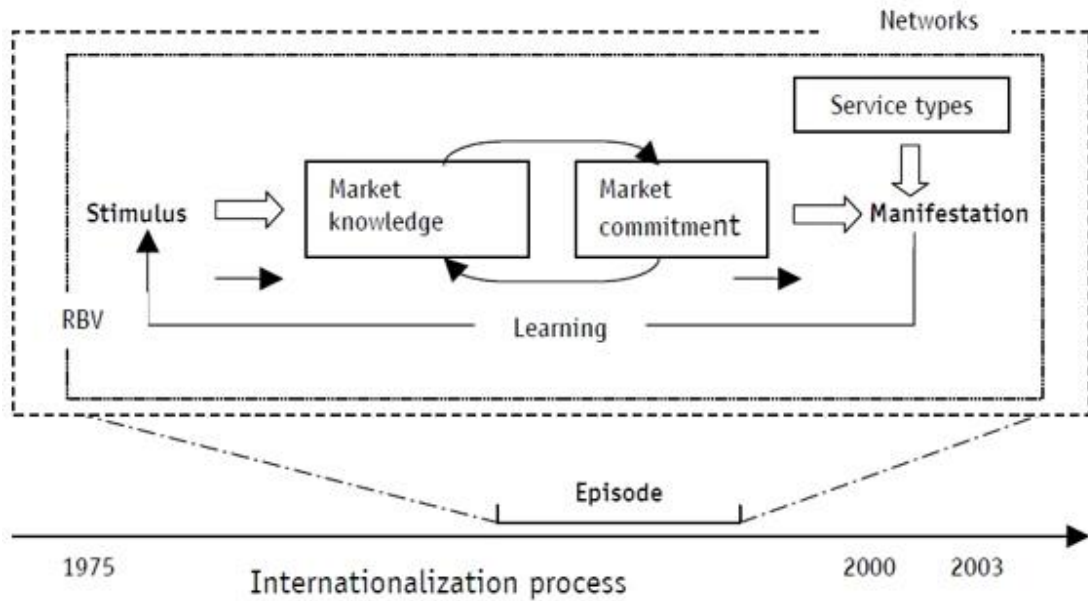


O modelo de Uppsala é enriquecido no desenvolvimento da internacionalização. Da esquerda para a direita, podemos obter quer o resultado do processo de internacionalização, que depende da resposta da estimulação de oportunidades ou problemas no ambiente externo ou interno, que a organização conhece direta ou indiretamente. Eventualmente, a progressão é expressa por compromisso de mudança de serviço, que a empresa dirige para a sua internacionalização. Espera-se que este compromisso de mudança possa ser manifestado de inúmeras maneiras, como por exemplo, investindo mais tempo e dinheiro no desenvolvimento de relações de *network*, ajustando o conteúdo do pacote ou serviço oferecido, entrando em outro mercado estrangeiro, interrompendo o modo de entrada num dado mercado, abrindo ou fechando um departamento de exportação numa organização, etc. O núcleo pensamento que nós obtemos pelo modelo Uppsala é que a mudança de mercado e o compromisso da empresa são a causa original e o resultado da mudança do conhecimento de mercado.

Mas esperamos que esta mudança de manifestação do compromisso de mercado não seja unicamente resultado desta ação recíproca. Para conhecer bem a ação recíproca, a contribuição é esperada pelo enriquecimento de três campos: primeiramente, o RBV oferece uma perspectiva para olhar para a construção do modelo de blocos; em segundo

lugar, o *network* industrial esperado fornece-nos o contexto em que a resposta para a estimulação pode ser avaliada; finalmente, a leitura do estudo organizacional oferece um quadro para estudar o que aconteceu dentro de serviço de empresa, quando esta prepara a resposta.

Figura 5 --- Enriched Uppsala model to approach progression in internationalization



Em geral, a conclusão principal decorrente do modelo de Uppsala é que o nível de conhecimento do mercado internacional é cada vez maior com o crescimento proveniente da experiência operacional. Ao mesmo tempo, estes conhecimentos também servem para a prática de internacionalização empresarial.

## 2.2 Distância psicológica

### 2.2.1 Definição psicológica ou compreensão da distância psicológica.

A distância psicológica é uma parte importante da teoria de Uppsala. Por isso, vamos dedicar-lhe especial atenção em seguida. Em relação à definição de distância psicológica: consiste numa percepção, isto é, na forma como a mente processa as diferenças culturais nos negócios entre países. É uma percepção do quão similares ou diferentes são as condições no mercado estrangeiro, relativamente ao mercado doméstico. Simultaneamente,

é uma variável que nos ajuda a avaliar a atratividade internacional dos mercados. Representa um conjunto de fatores que influenciam riscos de internacionalização das empresas.

### **2.2.2 Os fenómenos de exportação relacionam-se com a distância psicológica.**

Por causa da questão da distância psicológica, as empresas preferem entrar primeiro nos mercados que mais se aproximam do mercado interno, especialmente nos aspetos de cultura, distância geográfica, política, etc. Por exemplo, as empresas portuguesas têm mais negócios com Espanha, França, Alemanha, Brasil, Angola, Moçambique, etc. No âmbito da dimensão económica, os países europeus são mais próximos de Portugal e têm mais protocolos de cooperação de negócios. Em relação aos países lusófonos, para além da vantagem da língua comum, são muito aproximados com Portugal na cultura, pensamento e psicologia. Mas se uma empresa portuguesa quer entrar num mercado dos outros países, como por exemplo, o mercado chinês, é necessário ter experiência do comércio, realizar estudos de caso e estudos de conhecimento do mercado. Por isso, nos pensamentos dos portugueses, a China é um país longínquo.

### **2.2.3 Medir a distância psicológica**

Para medir a distância psicológica, é necessário saber quais as principais dimensões que a influenciam, que passamos a descrever:

- Distância geográfica, consideração do espaço físico entre dois mercados;
- Distância cultural, perceção da cultura e confiança, usos e costumes, língua e efeito inibidor do processo de internacionalização. A língua é um fator básico que influencia a distância psicológica, pois é necessária para comunicar os problemas ou seja as barreiras psicológicas, caso não haja conhecimento da mesma vai maximizar o nível de distância psicológica;
- Distância política e legal, os políticos de governo e as leis sobre exportação e importação e empresas estrangeiros. Em comparação do mercado chinês e

Canadense, os portugueses acham sempre que a distância psicológica é mais pequena com o Canadá, e a China é mais longínqua, porque o Portugal e o Canadá têm mais semelhança em político e legal de governo;

- Dimensão económica, tamanho do mercado, maturidade do mercado e estabilidade da economia.

Num país pequeno, o tamanho do mercado é pequeno, a economia do país também não é muito desenvolvida. Normalmente, as pessoas têm poucos conhecimentos sobre este tipo de mercado. Por isso este tipo de mercado é desconhecido pelas empresas. A distância psicológica é maior. Outro exemplo contrário, o Estado Unidos é mais próximo para os portugueses do que Austrália.

- Experiência e conhecimento internacionais

Se uma empresa já teve experiência de entrar uma parte do mercado, vai reduzir muito a distância psicológica quando entra em outras partes do mercado.

Um modelo para medir a distância psicológica será:

**Distância psicológica = Distância Geográfica \* coeficiente (outros fatores).**

Neste modelo, a distância geográfica é um fator fixo entre dois países. Por sua vez, os valores dos outros fatores alteram-se sempre que as empresas passam a possuir um melhor conhecimento do mercado externo. Por outro lado, uma vez que existe um número considerável de fatores que influenciam a distância psicológica, sendo a importância de cada um diferente, é necessário um coeficiente para coordenar os valores dos diferentes fatores.

#### **2.2.4 Reduzir a distância de psicológica na internacionalização.**

Neste caso, a experiência e o conhecimento são os fatores mais importantes. Por isso, a internacionalização também se relaciona com a experiência do comércio de internacionalização e os conhecimentos de internacionalização. As experiências e os conhecimentos podem dar um quadro estruturado para o processo de internacionalização

e evitam alguns riscos previsíveis, reduzindo alguns fatores de incerteza. Baseado neste ponto de vista, uma empresa sem experiência de internacionalização irá correr mais riscos quando quiser entrar num mercado externo. Se a empresa tentar evitar as situações de falta experiência e conhecimento do mercado-alvo, então terá mais oportunidades de sucesso.

As experiências são adquiridas pelas atividades. Estas informações não são fáceis de obter através de outras empresas, uma vez que dificilmente se difundem entre empresas. Por conseguinte, antes da internacionalização, é necessário recrutar funcionários que tenham experiência na área e analisar mais casos de estudo. Na sua pesquisa, Sullivan e Bauerschmidt (1990) têm questionado a influência da distância geográfica no processo de internacionalização. Vahlne e Nordstrom (1990) e Dunning (1995) afirmam que a distância ao mercado perde grande parte da sua significância no processo de globalização, em que a liberalização do comércio, a difusão da internet e a utilização do inglês como língua de negócios fez o mundo “encolher”.

### **2.3 Conclusão**

O processo de internacionalização é constituído por várias fases sequenciais. À medida que as empresas avançam no processo de internacionalização, ganham experiência, consolidam competências de administração e reduzem a incerteza, o que permite aumentar o investimento no mercado-alvo (Glückler, 2006). Então, o processo de internacionalização representando pelo modelo de Uppsala é evolutivo, onde a aprendizagem da organização e administração dominam o caminho escolhido. Este aspeto coloca ênfase no interior da empresa, que toma as decisões sobre a estrutura e as características de evolução da internacionalização.

Por fim, as relações do processo de internacionalização. Será relacionado o Modelo de Uppsala com a função de distância psicológica na figura 6.

Figura 6—Fases de internacionalização na Uppsala





Fonte: Desafios da Internacionalização- Empresas num Contexto Global.

Os principais fatores que contribuem para esta redução resultam do aumento dos conhecimentos e da experiência nas operações entre países. Resultados naturais do processo de internacionalização.

- Quanto maior for o envolvimento internacional, menor vai ser a distância psicológica.



### **Capítulo 3:**

## **Motivação da internacionalização e seleção do mercado internacional**

Quando se faz a seleção do mercado internacional, há duas dimensões que se tem de conhecer bem: a motivação da internacionalização e a atratividade do mercado. Especialmente os fatores determinantes da atratividade de mercado são usados em todo o processo de seleção de mercado-alvo. Por conseguinte, em primeiro lugar deve haver uma análise a estes dois fatores. Dado que cada empresa tem diferentes motivações, cada uma vai ter diferentes estratégias de internacionalização. Logo, isso irá influenciar a seleção de mercado internacional, o modo de entrada e a escolha dos parceiros de mercado local. Daqui se conclui que, em primeiro lugar, deve haver uma análise à motivação de internacionalização.

### **3.1 Motivação da internacionalização**

A classificação das motivações para a internacionalização (ainda que comumente referida como motivações para o IDE) mais conhecida é a proposta de Dunning (1977, 1993, 2001), construída sobre o paradigma eclético. Efetivamente, as motivações não sustentam apenas operações de investimento, mas também, mais genericamente, modos de entrada. De acordo com o Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, Fernando Ribeiro Serra e Nuno Rosa Reis (2011), Simões (1997), Viana e Hortinha (2005), e análise SWOT, esta classificação distingue quatro tipos de motivações:

a) Procura de recursos (*resource seeking*) – neste motivo, a empresa procura aceder a recursos como resultado da necessidade de crescimento da empresa, acesso a conhecimentos tecnológicos, apoios governamentais (para obter os recursos que os governos apoiam), aproximação dos consumidores e produtos que ou não estão disponíveis no seu mercado doméstico, como, por exemplo, recursos naturais, matérias-primas, recursos humanos da mão-de-obra, ou que estão disponíveis a mais alto custo, como mão-de-obra comparativamente mais cara. O objetivo tradicional nestes casos é localizar pelo menos parte da cadeia de valor no estrangeiro, como forma de beneficiar de custos mais baixos dos fatores de produção.

b) Procura de mercado (*market seeking*) – as empresas investem para capturar mercado (consumidores). Nas teorias mais clássicas do comércio internacional, por exemplo, este motivo pode ser enquadrado diversificação de riscos, por causa de limitações do mercado doméstico, perceção de dinamismo dos mercados externos,

saturação do mercado doméstico, a declínio das vendas do mercado doméstico, na tentativa de evitar custos de transporte – e neste caso a empresa seleciona o IDE em alternativa a, por exemplo, exportações (MARKUSEN; VENABLES, 2000; BUCKLEY ET AL., 2008).

c) Procura de eficiência (*efficiency seeking*) – quando este motivo vigora, a empresa realiza IDE se consegue beneficiar de diferenças entre países quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores de produção e consegue beneficiar de economias de escala, gama e diferenças nos gostos dos consumidores. Este motivo pode ser por causa de a empresa tem único produto, demasiada produção doméstica, informação exclusiva, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, a imagem do país de origem da empresa, a imagem de marca da empresa, no último apontam os mercados externos menos exigentes.

d) Os três motivos anteriores assentam na ideia que a empresa se internacionaliza, eventualmente realizando IDE, porque pode obter lucros adicionais ao explorar ativos específicos, tais como recursos tecnológicos que são transferidos para as subsidiárias no estrangeiro (CANTWELL, 1989; BUCKLEY ET AL., 2008).

e) Procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) – as empresas realizam IDE com vista a exploração de competências e tecnologias, resposta a concorrentes, acompanhamento de clientes, abordagens por empresas estrangeiras, a deslocalização da produção e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio, ciclo vida indústria, reduzir a independência do mercado doméstico e adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas, em vez de se limitarem a explorar os ativos de que já dispõem (ver, também, FERREIRA, 2005; FERREIRA; LI; LOPES; SERRA, 2007; LI; FERREIRA; SERRA, 2009). Neste motivo não há intenção de explorar vantagens competitivas prévias, mas antes desenvolver novas vantagens. Ao realizar IDE, a empresa consegue aceder a conhecimento específico a localizações (países, regiões ou mesmo cidades) recetoras ao aí sedear subsidiárias.

Por outro lado, de acordo com Czinkota et al, (2004) estas motivações também podem ser divididas em reativo e pró-ativo. Este aspeto é útil para se dividir as motivações de internacionalização de forma mais clara e concreta.

Tabela 3 Why Firms Go International

PROACTIVE MOTIVATIONS	REACTIVE MOTIVATIONS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Profit advantage</li><li>• Unique products</li><li>• Technological advantage</li><li>• Exclusive information</li><li>• Managerial urge</li><li>• Tax benefit</li><li>• Economies of scale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competitive pressures</li><li>• Overproduction</li><li>• Declining domestic sales</li><li>• Excess capacity</li><li>• Saturated domestic markets</li><li>• Proximity to customers and ports</li></ul>

Fonte: (Czinkota et al,2004)

Em geral, conhecer bem as motivações da internacionalização é um dos primeiros e mais importantes passos do processo de internacionalização. Este ponto é benéfico para guiar as empresas que arranjam e colocam em prática uma estratégia adaptada no processo de internacionalização.

### 3.2 Análise da atratividade do mercado internacional

No âmbito da análise da atratividade do mercado internacional, os principais factores a ter em consideração refletem os riscos, a competição de mercado estrangeiro, o potencial crescimento da indústria, o potencial RIO. Todos estes aspetos podem influenciar a decisão de entrada do mercado e atratividade de mercado. Nesta parte, a análise atratividade dos mercados será feita baseando-se no modelo das 5 forças de Porter, que é uma estratégia empresarial para análise da indústria e destina-se à análise de competição empresarial segundo as três genéricas fontes de vantagem de competição: baixo custo, diferenciação e focalização no mercado-alvo. Em princípio, a atratividade do mercado baseia-se no facto de uma empresa poder montar bons negócios neste mercado. Por isso, depois de analisar as teorias, analisa quais são as condições dos bons negócios. Seguidamente, combina as situações de produtos e as vantagens da empresa com as

oportunidades de mercado-alvo para obter a atratividade industrial, atratividade do mercado para os diferentes produtos da empresa e os pontos fortes da empresa. Finalmente, com a matriz Mckinsey, sabemos se deve ou não entrar o mercado-alvo para vender produto ou fazer investimento.

### **3.2.1 Os pontos críticos para avaliar a atratividade de mercado.**

Relacionando um mercado atraente, se uma empresa quer investir num mercado estrangeiro ou num novo setor, é melhor escolher um setor com alta taxa média de lucro. Por exemplo, as empresas farmacêuticas apresentam uma alta taxa média de lucro Enquanto que as empresas de transporte rodoviário têm uma baixa taxa média de lucro. Entretanto, se o setor já tiver sido escolhido, para saber a atratividade do mercado-alvo, será necessário analisar os seguintes fatores:

- Fatores ambientais:
  - ✓ Fatores políticos e legais: Os políticos e legais não limitam muito sobre a entrada de mercado, ou alguns políticos de financiamento
  - ✓ Regulamentação, tem regulamentação mais aberta para as empresas estrangeiras
  - ✓ Fatores sociais positivos e Ambiente físico
- Fatores económicos / tecnológicos:
  - ✓ Flutuações econômicas, por exemplo, alto crescimento da economia.
  - ✓ Utilização de tecnologia
  - ✓ Baixo nível de investimento necessário
  - ✓ Alto nível de Margens de lucros
- Fatores de mercado: 089(Carlos Xavier, 2012)
  - ✓ Grande tamanho do segmento
  - ✓ Alto taxa de crescimento do segmento
  - ✓ Estágio no ciclo de vida neste mercado é melhor perta a fase de iniciação
  - ✓ Alto nível de Previsibilidade
  - ✓ Elasticidade

- ✓ Baixo poder de barganha dos compradores: Poder de negociação maior que o dos clientes, pelas outras palavras, existe muita procura, e pouca oferta;
- ✓ Existe variações cíclicas na demanda
- ✓ Grandes Barreiras de entrada e pequenas barreiras de saída para correntes
- ✓ Forte poder de negociação aos fornecedores: poder de negociação maior que o dos fornecedores, por outras palavras, existe matéria- prima comum.
- Fatores competitivos:
  - ✓ Menos Intensidade de competição
  - ✓ Tem vantagem de Qualidade ao preço
  - ✓ Não tem ameaça de substituição de produto ou serviço
  - ✓ Alto grau de diferenciação com correntes

Num determinado momento, alguns destes pontos são mais importantes para um determinado setor industrial, assumindo maior influência na determinação da sua capacidade de obter lucros. A fim de se elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer-se bem o setor e as características que determinam as suas forças competitivas. Caso seja um mercado completamente novo, têm de se analisar primeiro os fatores ambiente e económico, especialmente as regulamentações de negócio e o nível de investimento necessário para analisar o ambiente macro. Depois, há uma análise do fator competitivo e fator de mercado, por exemplo barreiras à entrada e saída, rivalidade, produtos/serviços substitutos, poder de negociação, entre outros aspetos que permitam analisar a atratividade do mercado.

### **3.2.2 Matriz Mckinsey**

Por fim, de acordo realiza-se uma análise da situação dos produtos no mercado-alvo, a situação da indústria no mercado-alvo, a vantagem da empresa em causa e oportunidades do mercado-alvo. Decide-se que esse mercado-alvo é atraente ou não para nossa empresa. Então, de acordo com Matriz Mckinsey, sabe-se se é vantajoso entrar ou investir neste mercado ou não.

A principal diferença para o modelo BCG é que o modelo McKinsey sugere vários fatores que devem ser analisados antes de se julgar a atratividade do mercado e o posicionamento do negócio. Os fatores normalmente utilizados foram divididos em dois grupos:

- Atratividade da indústria: tamanho, diversificação e crescimento do mercado, estrutura competitiva, sensibilidade à inflação, competição internacional, tecnologia, ambiente legal, e relações trabalhistas
- Pontos fortes do negócio: tamanho, crescimento, quota de mercado, posição competitiva na produção, tecnologia, liderança de mercado, rentabilidade de imagem.

A segunda etapa da utilização desse modelo consiste na definição da estratégia de negócio, de acordo com a combinação da atratividade do mercado e o posicionamento do negócio. Essas estratégias estão representadas na figura a seguir:

Figura7---Matriz Mckinsey-Atratividade do Mercado \*Posicionamento

		Atratividade da Indústria		
		Alto	Médio	Baixo
Pontos Fortes	Alto	Investimento/ Crescimento		
	Médio		Seletivo/ Ganhos	
	Baixo			Dificuldades/ Desinvestimento

Fonte:( Vagner Roberto, Rubens Famá, 1997?)

As unidades mais bem posicionadas em indústrias atrativas recebem investimentos, enquanto que posicionamentos mais fracos em indústrias não tão atrativas definem desinvestimento em negócios e os negócios ao longo da diagonal são administradas para manter seus ganhos.

### 3.3 Seleção de mercado internacional.

#### 3.3.1 A importância de seleção de mercado-alvo.



Uma das decisões mais importantes que uma empresa tem que tomar é a seleção de mercado ou mercados em que deseja penetrar. Muitas empresas entram nos mercados com poucas ideias sobre se essa é ou não uma escolha adequada para elas. Por exemplo, existindo cerca de 230 mercados nacionais a nível mundial, é impraticável para uma empresa tentar entrar em todos eles. Adicionalmente, é necessário ter em conta que nem todos os países apresentam o mesmo potencial de mercado.

Fish e Ruby (2009) chamam a atenção para o facto de que, por vezes, as empresas interessadas em crescer através de exportações não têm conhecimento de “onde” ou “por onde começar”. Por isso, a seleção de mercados é uma componente crucial para o sucesso dos esforços de internacionalização por parte das empresas, tendo em conta as limitações, tais como esforços ou recursos disponíveis. Para Alon (2004), são também recursos essenciais para a seleção de mercados de internacionalização a capacidade de gestão, capital, a experiência dos recursos humanos, conhecimentos de negócio internacional, e *know-how* sobre os mercados.

A importância da seleção de mercado e segmentos precisa de ser inserida no contexto do impacto da complexidade potencial dos mercados e da incerteza sobre as escolhas ideais a fazer. De facto, definir mercados e segmentos não é, simplesmente, um exercício de análise estatística. É, também, um processo subjetivo e altamente criativo (AAKER,1995).

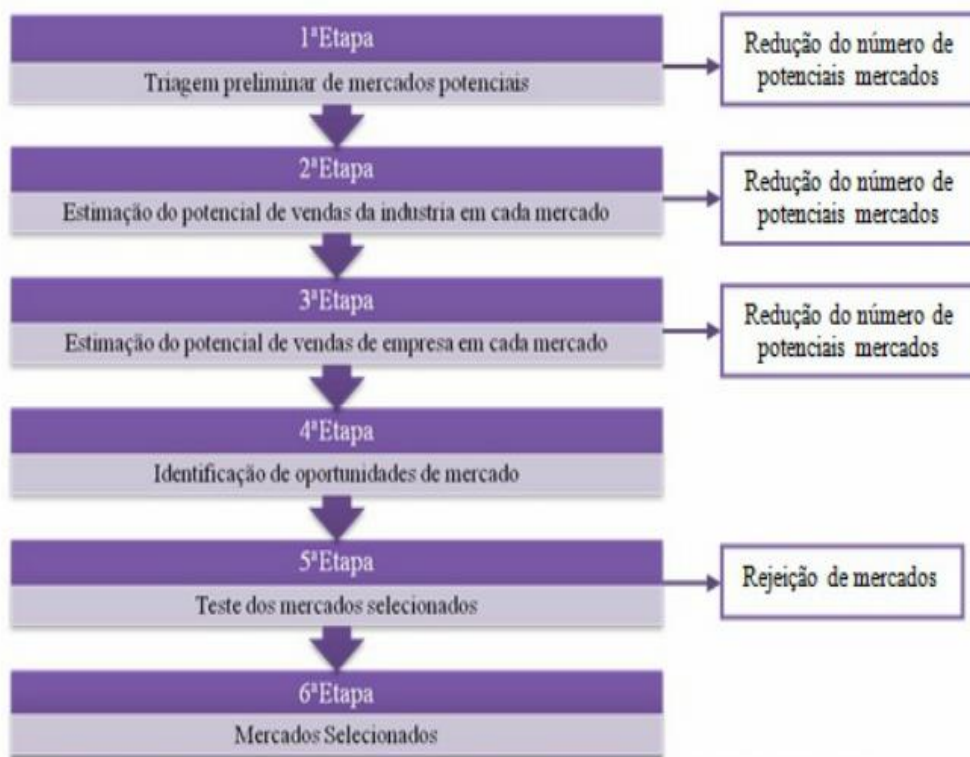
### **3.3.2 Os modelos de processos da seleção de mercados internacional**

Antes de fazer a seleção de mercado, tem de saber quem usa e quais produtos a colocar no novo mercado, a situação de recursos de empresa e a tendência de globalização dos clientes. Seguidamente, faz-se a seleção de mercado internacional mais apropriado para a empresa.

Kumar et al. (1994) e Anderson e Strandskov (1997) dividem o processo de seleção de mercados internacionais em três fases: triagem de mercados, identificação de mercados e seleção de mercados. Na fase de triagem de mercados tenta-se gerar uma lista reduzida de mercados para posterior estudo, utilizando-se muitas vezes variáveis macroeconómicas sobre o país para realizar a exclusão de alternativas. Na fase de identificação de mercado,

utiliza-se informação específica relativamente aos produtos e serviços para reduzir o âmbito de mercados posteriormente estudados. Muitas vezes, nesta altura as empresas recorrem a informações a nível setorial sobre o país. Na fase de seleção de mercados é realizada uma análise profunda e detalhada a cada mercado, identificando concorrentes, tentando analisar os comportamentos de compra e considerando a própria estratégia da empresa. A decisão final sobre a entrada num determinado mercado – seleção do mercado – é tomada após esta fase.

Figura 8--- Modelo do processo de seleção de Mercado



Quadro 1 – Modelo do Processo de Seleção de Bradley (2002) – Elaboração Própria

Neste processo, existem os seguintes pontos a chamar a atenção:

Primeiro: na execução da primeira etapa, é melhor fazer uma sequência de quantidade do mercado e facilidade de entrada.

- O *ranking* de importância dos Mercados-alvo para a empresa;
- O *ranking* da quantidade dos mercados-alvo;

- A divisão dos mercados por facilidade de entrada;
- Logo depois, deve-se ordenar estes mercados internacionais de acordo com a prioridade, a motivação de internacionalização e a situação de empresa, escolhe-se um mercado ideal.

Segundo, quando se toma a decisão de seleção do mercado alvo deve-se utilizar uma estrutura de taxa de retorno sobre o investimento, o que envolve uma avaliação de diversos fatores (Aicep Portugal Global):

- Estimativa do atual potencial de mercado;
- Previsão do futuro potencial de mercado;
- Previsão da participação no mercado (quota);
- Projeção de custos e lucros/vendas;
- Estimativa da taxa de retorno sobre o investimento.

Terceiro, distância de psicológica ou cultura é citada muitas vezes na internacionalização do negócio e, simultaneamente, pensa-se ser um importante fator na seleção de mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977; Brewer, 2007; Ojala, 2008). Por isso, tenta-se reduzir a influência de distância psicológica para minimizar os erros de decisão de seleção de mercado.

Quarto, quando se seleciona um mercado, requer-se uma preparação por parte da empresa: primeiro, os recursos das empresas são escassos e é crucial distribuí-los de forma eficaz. Segundo, quando entra um novo mercado, as empresas estão sujeitas a um ambiente de incerteza, complexidade, envolvente nova e variáveis desconhecidas sobre o novo mercado. Estes fatores trazem muitas dificuldades para escolher um mercado-alvo.

De acordo com Johansson's (1997), o seu modelo modificou a sequência, em que sugere quatro fases para este processo de decisão.

1. Identificação do país (baseado na população, PIB, taxas de crescimento, entre outros);

2. Pesquisa preliminar (examinando estabilidade política, distância geográfica e desenvolvimento económico) para eliminar alguns países onde o investimento não se justifica;

3. Pesquisa profunda (pesquisa sobre o produto e sobre o mercado em específico; estimação do potencial de crescimento do mercado e elaboração de previsões de taxas de crescimento; análise forças e fraquezas da concorrência, das barreiras à entrada e revisão dos recursos disponíveis);

4. Seleção final (estabelecimento de objetivos, previsão das vendas, retornos e custos comparativamente a outros países).

### **3.3.3 Matriz de seleção de mercados (Matriz taxonómica)**

Muitos elementos do ambiente interno e externo à empresa são apresentados, elementos estes que afetam significativamente a seleção do tipo de entrada, bem como o resultado de mercado. Um destes consiste na orientação de mercado da companhia. A orientação reativa (Glaister e Thwaites, 1993) está associada com um processo de decisão para isso, em que a empresa responde a pedidos que não solicitou, deixando que a sua dinâmica de vendas seja ditada por compradores estrangeiros ou intermediários. No outro extremo, encontra-se a orientação pró-ativa, que se relaciona com um modo de ação que compreende um processo mais ponderado e formal na forma de atuar nos mercados estrangeiros. Esta última orientação é mais exigente em termos do conhecimento e experiência que requer. Para além disso, requer uma constante atualização, assimilação e análise da evolução do mercado mundial e dos eventos que podem afetar a sua dinâmica.

#### **Construção da Matriz**

Em primeiro lugar, analisa-se cada mercado relativamente à atratividade, risco e vantagem competitiva, podendo dividir-se o risco em baixo ou alto; vantagem competitiva em baixa, média ou alta; atratividade em baixa, média ou alta.

Existem os seguintes fatores determinantes para avaliar o risco, a vantagem competitiva e atratividade:

- Atratividade indicada por fatores: demográficos e geográficos, de mercado e concorrência, económicos e financeiros, técnicos e tecnológicos e socio-políticos
- Análise do Risco: fatores políticos: países com elevada tensão económica e instabilidade política; fatores económicos: Países com problemas económicos estruturais, demasiado dependentes de um pequeno número de atividades económicas e com quebras económicas frequentes; Riscos gerais: diferenças na utilização e especificações do produto nos mercados externos; dificuldades em encontrar o distribuidor correto; linguagem e cultura.
- Vantagem competitiva: competências valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, no novo mercado.

Mas, em geral, já análise da atratividade do mercado internacional no último capítulo, pois, é um tipo de mercado com grande atratividade, menos risco, e forte vantagem competitiva.

Um exemplo de uma empresa portuguesa seleciona um mercado.

Figura 9--- Mariz de seleção de Mercados (Matriz Taxonómica)



Fonte: (Miguéns, 2012)

A seleção dos mercados-alvo deve ser feita em função da “procura” perspectivada, contudo, é natural que, na maioria dos casos, essa escolha passe pelos seguintes mercados:

- Espanha, que representa para as empresas portuguesas uma extensão natural do seu mercado doméstico face à proximidade geográfica.
- O espaço da UE, agora alargado.
- Os PALOP, com quem Portugal mantém uma importante tradição comercial.

De facto, neste contexto, o alargamento da base de exportação para Espanha (extensão a este mercado da noção de “dimensão doméstica” do mercado interno), representa uma oportunidade “económica” e de relativamente baixos “riscos” na tomada de decisões estratégicas e uma boa experiência para a posterior penetração em outros mercados.

A aposta no mercado interno alargado ou mercado ibérico como um todo e de uma forma integrada é transversal a todos os setores de atividade, pois constitui uma extensão natural do mercado português interno (sentido estrito de espaço geográfico nacional).

### **3.4 Conclusão**

Em geral, as empresas pretendem selecionar mercados adaptados a si para satisfazer as suas motivações de internacionalização. Se a condição da competitividade no mercado internacional estiver muito forte, as empresas têm várias estratégias para entrar nos mercados-alvo, com diferentes motivações. Por isso, conhecer bem as motivações da internacionalização é necessário, de modo a realizar a seleção do mercado e escolha de um modo de entrada. Neste capítulo, salientou-se a seleção de mercado, o processo de seleção, os fatores determinantes de avaliação de mercado. Estes são necessários para a empresa selecionar um mercado internacional. Simultaneamente, as matrizes de seleção são as boas ferramentas para ajudar as empresas a analisar e fazer a decisão de seleção. Na realidade, qualquer empresa espera um mercado-alvo com um alto crescimento, grande liberdade económica e políticas do governo pouco restritivas e menos esforço de competitividade. Este seria um mercado ideal, mas a possibilidade da sua existência é muito limitada. Por conseguinte, tem que se avaliar vários fatores relacionados e fazer comparação dentro os mercados, para saber quais são melhores para as empresas.

## **Capítulo 4: A seleção de modo de entrada**

#### 4.1 Introdução e classificação de modo de entrada

De acordo com Bradley, os investidores na internacionalização têm salientado que o modo de internacionalização é uma das decisões mais importantes que tem que ser tomada pelas empresas (Bradley, 2005). Esta escolha determina como a empresa lida com seus compradores estrangeiros e parceiros, a sua capacidade de controlar a natureza e o processo de seus negócios internacionais, e os recursos internos e alocados ao mercado externo. Ao mesmo tempo, as motivações da internacionalização, os custos de transação, as condições de recurso empresarial, o desejo de nível de controlo e o ciclo do produto influenciam a escolha do modo de entrada. Neste capítulo, pretende-se expor os diversos modos de entrada e os aspetos a ter em consideração na decisão do modo de entrada.

Existem vários modos de internacionalização que uma empresa pode adotar: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária própria no exterior, *joint venture*, licenciamento, investimento direto, *franchising*, os quais são tratados por diversos autores (ANDERSON; GATINGNON, 1986; ANDERSON; COUGHLAN, 1987; KOTABE; HELSEN, 2000; KOTLER, 2000). Deste modo, abaixo, tem-se uma tabela com os conceitos dos modos de entrada.

#### 4.2 Exportação

Exportação é a venda de bens, produtos ou serviços que se destinam a ser utilizados ou consumidos em outro país. Pode ser feita de forma **INDIRETA**, quando a operação do processo de exportação é executada por um interveniente, geralmente uma empresa de exportação. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um corretor; ou de forma **DIRETA**, quando as cooperativas/empresas são responsáveis por todos os procedimentos de exportação (comerciais e operacionais), o que implica que o exportador tem mais controlo sobre suas operações internacionais.

Na tabela 4, apresentamos as vantagens e desvantagens de exportação indireto e



exportação direta.

Tabela 4— As vantagens e desvantagens de exportação direta e indireta

As vantagens e desvantagens de Exportação Direta e Indireta		
	vantagens	Desvantagens
Exportação Indireta	Baixo risco Simplicidade Alargamento das possibilidades coliçãoa produtos Aproveitamento de conhecimento intermediário Acesso a rede distribuição de outra empresa( Piggybacking) Complementade oferta Economias de escala poder de mercado, fixação dos preços, repartição ecomendas(em produtos estandarizados)	Redução ou compreensão da margem de lucro “corte” no fluxo de informação Desconhecimento do mercado “real” Dependência face aos intermediários Dificuldade de diferenciação dos produtos Condicionamento do crescimento
Exportação Direta	Maior controlo sobre as operações internacionais. Por exemplo, sobre a maneira como os produtos são vendidos no país estrangeiro; Potencial de vendas e lucro mais alto do que com a exportação indireta; Permite que a empresa construa sua própria rede de distribuição como subsidiárias de vendas; Maior probabilidade de obter feedback e informações vindas do mercado; É possível tomar decisões estratégicas unilateralmente. Por exemplo, sobre distribuição de recursos ou mudanças nos preços praticados; Melhor proteção de marcas registradas, patentes e outras propriedades intangíveis.	Exige ações complementares como uma estratégia de marketing, a identificação e a escolha de mercado-alvo, além do cuidado com as funções de logística: documentação, seguro, embarque, embalagem etc. Com efeito, as demandas de recursos humanos e financeiros são intensas; O reconhecimento da empresa no mercado externo geralmente é mais lento.

Buckley e Casson (1987) argumentam que o conhecimento é barato e sem risco quando transmitido internamente, mas não externamente, o que o torna mais fácil para transmitir através das fronteiras internas, mas não externamente. É possível que este aspeto explique a razão pela qual algumas empresas geralmente preferem produzir diretamente no exterior e não fazer as suas operações de licenciamento no exterior. Não explica porque as empresas preferem servir os mercados estrangeiros por produção internacional e não por exportações. Em geral, a exportação tem a vantagem de possuir baixo custo e risco.

#### 4.3 Licenciamento

O licenciamento é uma transação contratual na qual a empresa licenciadora oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira licenciada em troca do pagamento de *royalties*.

Exemplo: marcas registradas, *know-how* tecnológico, processo de produção, patentes.

Relativamente à exportação, esta estratégia apresenta, do ponto de vista do licenciador, a vantagem de evitar o investimento (quase) permanente de prospecção, bem como de permitir o acesso a mercados que doutra forma poderiam ser inacessíveis. Na perspetiva do concessionário, o benefício é também evidente: o rápido acesso a tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados noutros países (Contractor, 1981).

Tabela 5—Vantagens e desvantagens do licenciamento

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite ultrapassar o risco de expropriação	Transmissão de conhecimentos
Rentabilização do investimento em I&D	Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da royalty
Entrada rápida num elevado número de mercados	Fraco controlo sobre as operações do licenciado
Penetração em mercados difíceis	Pode ser difícil encontrar licenciados à altura
Permite ultrapassar o problema dos custos de transporte	O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações
Contorna obstáculos aduaneiros	Existe o perigo do licenciador violar os direitos territoriais
Não requer investimento	
Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência	
Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida	

Fonte: Viana e Hortinha (2005, p. 246).

#### 4.4 Franchising

O *franchising* é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e da marca registrada do produto/serviço, em troca pelo pagamento de *royalties*. É um tipo particular de licença ou de contrato de assistência.

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

Do ponto de vista prático, as vantagens do *franchising* são similares às já apresentadas para as licenças de exploração. No entanto, talvez se tornem evidentes de uma forma mais acentuada devido ao carácter mais amplo do contrato de "*franchising*" (Young et al., 1989). As vantagens específicas da externalização da empresa, como propriedade intelectual, marcas e produtos registados são usados por *licenciamento e franchising* como uma estratégia internacional de desenvolvimento de mercado, têm crescido dramaticamente nos últimos anos (Walker, B. J e Etzel, M. J, 1973; Hoffman, RC e Preble, J. F, 1991; Monye, 1996). Contrariamente às suposições das teorias neoclássicas de produção internacional, o *franchising* pode ser uma estratégia superior ao FDI para a expansão internacional porque oferecem os mesmos benefícios d FDI, mas sem os custos associados. Ele oferece a oportunidade para espalhar a rede rapidamente e de alta visibilidade, com custos muito limitados.

De acordo com Oxenfeldt e Thompson (1969), os franqueadores procuram criar estes sistemas, por razões de falta de capital disponível para considerar uma cadeia totalmente detida, pelo menos nas fases iniciais da operação. Oxenfeldt e Kelly (1969) observam que, como as capacidades e os recursos dos franqueadores mudam ao longo do tempo, a sua situação de capital e capacidade de mobilização de recursos adicionais irá melhorar com o sucesso do sistema. Portanto, com o amadurecer do negócio, o franqueador é capaz de contornar a escassez de capital inicial, voltando a comprar posteriormente as unidades franqueadas, operando-as como unidades integrais. Porque a expansão internacional por franqueadores geralmente é *pull-driven*, e não por qualquer estratégia de impulso significativo. Por outras palavras, os franqueadores nacionais bem-sucedidos com empresas famosas e *franchiseable* iriam atrair a atenção de investidores estrangeiros, e normalmente são abordados por esses potenciais franqueados.

#### **4.5 Subcontratação**

A subcontratação ocorre quando o contratado entrega parte da obra, serviço ou

fornecimento a terceiros ao contrato, para que execute em seu nome uma parcela do objeto contratado. O contratado pode subcontratar parte da obra, serviço ou fornecimento, desde que dentro dos limites permitidos pela Administração no ato convocatório e no contrato. No entanto, a subcontratação não liberta o contratado das suas responsabilidades contratuais e legais.

Com o *outsourcing*, conseguirá dar ainda mais atenção aos clientes e olhar menos para a sua própria companhia, o que poderá acelerar os processos organizativos do seu negócio, tornando-os assim mais eficientes e, sobretudo, mais rápidos. Poderá, ainda, aumentar o acesso às tecnologias mais recentes e ultrapassar as barreiras de penetração da sua empresa em outros mercados. Mas, acima de tudo, irá conseguir uma melhor afetação dos seus recursos, quer em termos racionais quer em termos de eficiência, fazendo com que a estrutura da sua empresa seja mais sólida e cujo funcionamento seja cada vez mais barato e adequado às necessidades da empresa. Além destes fatores, existem outros que podem impulsionar a subcontratação do seu negócio, como é o caso da maior liberdade dos recursos disponíveis na sua empresa, recursos humanos, financeiros e até técnicos.

No entanto, nem tudo é positivo. Entre as principais desvantagens, destacam-se, sobretudo, a perda de controlo na execução de tarefas e a menor confidencialidade. Poderá haver, ainda, conflitos de interesses com a empresa subcontratada, porque esta poderá prestar os mesmos serviços a outros clientes, sendo concorrentes. Apesar do mercado estar cada vez mais desenvolvido, ainda existem casos em que o serviço é de má qualidade, limitando assim o sucesso da subcontratação.

#### **4.6 Joint ventures**

Com uma *joint venture*, a empresa estrangeira concorda em partilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. Os objetivos de uma *joint venture* podem ser muito variados, englobando a produção de bens, a prestação de serviços, a procura de novos mercados ou o apoio mútuo em diferentes níveis da cadeia de um produto. A *joint venture* desenvolver-se-á durante um tempo

limitado, e seu objetivo será obter benefícios económicos. Uma *joint venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros, custos, gestão e risco de negócio e resolução de outras barreiras de aquisição. As empresas associadas a *joint-ventures* têm poucas vantagens no que concerne o poder de controlo da nova empresa. Quando as empresas têm diferentes opiniões, a principal desvantagem de *joint-ventures* materializar-se-á, especialmente, para o lado da empresa mais fraca. Este aspeto demonstra também que a existência de riscos de conflito é outro inconveniente associado a esta estratégia.

#### **4.7 Subsidiária própria no exterior**

Uma subsidiária pode ser definida como uma filial que é aberta com o intuito de realizar negócios internacionais. Uma subsidiária é uma empresa jurídica independente e pode ser uma empresa de capital aberto. O grau de controlo que empresa-mãe pode exercer sobre a subsidiária depende do estilo de gestão dos executivos da controladora e da estrutura de acionistas. A estrutura mãe-subsidiária isola riscos porque as duas empresas são entidades jurídicas distintas. As perdas de uma filial não são automaticamente transferidas para a empresa controladora. A empresa-mãe pode exercer controlo sobre uma subsidiária se possuir uma grande parte das suas ações, mas não necessariamente a maioria das mesmas. Mesmo com a posse de uma fracção não muito elevada das acções, a empresa poderá conseguir realizar um controlo efetivo. Finalmente, de notar que a subsidiária pode ser uma empresa que atua apenas nas áreas de distribuição e marketing ou então uma empresa integrada, ou seja, que desenvolve todas as operações.

#### **4.8 Investimento direto**

Investimento direto é definido como o investimento em unidade(s) fabril(is) no exterior para a fabricação dos seus produtos. De acordo com a Teoria de Elelctic Paratigm, Dunning (1993), são identificadas três condições para que o IDE tenha sucesso:

- A empresa deve ter vantagens específicas de propriedade em relação a outros

concorrentes de outras nacionalidades no mercado específico que serve;

- A empresa deve ter a vantagem de obter benefícios da internalização provenientes da relação entre os recursos utilizados e as vendas no mercado estrangeiro. Estas vantagens são as vantagens de internalização;
- Os interesses globais da empresa são servidos através da criação de uma vantagem decorrente da sua localização externa, assumindo que as duas primeiras condições estão preenchidas.

Segundo Rugman e Hodgetsvi, algumas das principais motivações para o investimento direto são: aumentar os lucros e as vendas; entrar rapidamente em mercados com forte crescimento; reduzir custos (custos de mão de obra e matérias primas). Entretanto, Hymer e o seu orientador, Kindleberger, focam-se nos fatores específicos da empresa. As empresas estrangeiras têm como principais fatores aliciantes ao IDE: a capacidade de encontrar capital barato, experiência de marketing, privilégios na autorização de entrada em alguns mercados, tecnologias patenteadas, eficiência de gestão e economias de escala. Na tabela seguinte, Douglas e Craig (1995) sintetizaram as vantagens e limitações da propriedade total, consoante esteja em causa uma aquisição ou uma criação/implantação (Tabela 6).

Tabela 6— Vantagens e limitações da propriedade total

	<b>Aquisição</b>	<b>Implantação</b>
<b>Vantagens</b>	Rápida entrada Acesso aos canais de distribuição Existência de experiência de gestão Nomes de marca e reputação já estabelecidos Diminuição da concorrência	Tecnologias actuais Produção integrada Eficiência operacional
<b>Limitações</b>	Integração nas operações já existentes Problemas de comunicação e coordenação Necessidade de enquadramento nos negócios existentes	Custo do investimento Necessidade de construir o negócio Atraso temporal

Fonte: Douglas e Craig, (1995, p. 156)

#### **4.9 Tomar decisões de modo de entrada**

Fiengenbaum e Lavie afirmam que se pode dividir o processo da decisão do modo de entrada com uma análise das motivações do modo de entrada, as características do mercado potencial e a escolha do melhor tempo de entrada. Beach e Mitchell, por sua vez, realizam uma divisão baseada na consciência da importância do mercado, avaliação do quadro político-económico e o ambiente cultural do hospedeiro.

Douglas e Craig (1995) salientaram na sua análise os fatores internos e externos. Nos externos, encontram-se os fatores que já analisei nas partes de mercado-alvo e de análise do produto, incluindo a dimensão e o crescimento do mercado, o ambiente político-económico, as infraestruturas, as barreiras ao comércio, as regulamentações governamentais e as características dos produtos, etc. No interno, a ênfase é colocada na estratégia de escolha do mercado e gestão da empresa. Gao dividiu o modelo em 3 fases:

1ª ---- Análise dos objetos estratégicos e variáveis do ambiente externo e interno;

2ª ---- Comparação dos vários modos de entrada;

3ª ---- Com base na análise dos primeiros passos, escolhe-se o modo de entrada mais adequado.

Em geral, quando as empresas tomam a decisão do modo de entrada, devem analisar os seus recursos próprios e avaliar o custo de entrada e o nível de atratividade do mercado. Só depois é adequado que se tome a decisão de entrada. Na realidade, uma empresa num país ou em diferentes países tem diferentes opções quanto aos modos de entrada, porque estes mercados apresentam diferentes contextos. Pelo facto de este ser um processo de decisão complicado, as empresas precisam de conhecer os fatores internos, fatores externos, e depois escolher os modos mais adequados à internacionalização, quantos recursos são necessários, e qual é o nível de controlo. Na base destas premissas, avaliar alguns cenários em que se considerem as incertezas mercado e, por fim, tentar estimar qual é o máximo montante de benefícios.

#### **4.10 Conclusão**

Genericamente, a decisão envolve, pelo menos, duas etapas. Primeiro, a deteção de uma oportunidade no estrangeiro, que se pode materializar numa decisão de localização.

Segundo, a seleção entre modos alternativos de atuar para explorar essa oportunidade. É razoável sugerir que o modo de explorar a oportunidade depende do tipo de oportunidade em questão. Por exemplo, se a oportunidade for no mercado externo, então várias alternativas poderão ser razoavelmente ponderadas: exportação, IDE e licenciamento permitem captar parte do mercado. Se, por outro lado, a oportunidade residir nos baixos custos salariais no estrangeiro, a subcontratação a empresas locais ou o IDE serão as melhores opções. Ou seja, os motivos moldam a forma como a empresa atua – nomeadamente os modos de entrada.



## **Capítulo 5:**

### **Os papéis dos parceiros de internacionalização empresarial.**

## **5.1 A seleção de parceiros**

De acordo com Varis et al (2005), existe um conhecimento limitado sobre o processo de escolha e justificação das parcerias como uma estratégia de entrada nos mercados internacionais: *“Em particular, tanto a seleção de um parceiro como as razões para a aliança entre empresas têm recebido pouca atenção”* (p. 20).

Estes termos baseiam-se em Mahoney et al. (2001), definidos como: *“[B]usiness arrangements where two or more firms choose to cooperate for their mutual benefit”* (p. 501). Estas alianças podem diferir, indo desde as transações no mercado à vista até a fusões completas, podendo também ser diferentes em termos de dependência inter-organizacional e impacto estratégico (Root, 1987; Contractor e Lorange, 1988).

### **Motivações para a seleção de um parceiro.**

Segundo Ling et al. (2005) as motivações que levam as empresas estrangeiras a formar parcerias locais incluem: a redução do risco; o acesso a novas tecnologias; o aproveitamento dos conhecimentos do parceiro local sobre as condições competitivas; a cultura; a língua; o sistema político e o sistema de negócios no país de destino; a redução dos custos e riscos de pesquisa e desenvolvimento, partilhando-os com o parceiro local; a diminuição dos riscos de interferência do governo local.

### **Os critérios de seleção**

A identificação de um potencial parceiro numa empresa sediada no país de destino é determinante para o estabelecimento de uma aliança. A possibilidade de se estabelecer relações de interdependência entre os investidores, o local e o estrangeiro favorece a confiança na aliança. Nesse sentido, a intenção de valorizar (todos) os ativos, nomeadamente os ativos intangíveis (país de origem, capital humano, *goodwill*, notoriedade e capacidade de influência, competência e grau de confiança) através da capacidade de transformar o conhecimento tácito do parceiro em conhecimento disponível da aliança, permite maximizar a competitividade da empresa.

Na base de estudo de três empresas da Noruega com target no mercado UK, cinco critérios de seleção foram identificados como importantes: confiança, relação com o negócio, acesso a *networks*, acesso a conhecimento sobre o mercado e reputação. Um fator que tem sido identificado como especialmente importante consiste na partilha de risco financeiro.

Em geral, a seleção de um parceiro e da consequente relação de poder é um fator determinante para o desempenho da parceria. No entanto, tem que haver uma escolha entre a extensão do controlo e o grau de risco assumido por cada um dos parceiros da aliança, pelo que a existência de uma posição clara de controlo facilita a gestão e mitiga o potencial de conflito.

## **5.2 O papel dos parceiros**

Sobre o papel de cada interveniente na parceria, devemos recordar a sugestão de Latt (1999, p. 164) de que “os parceiros, voluntariamente, colaboram com investimentos tangíveis que contribuem para a prosperidade da cooperação”, pelo que se devem evitar contextos oportunistas.

Um papel geral consiste em preparar e facilitar o acesso e entrada no mercado local, para atingir rapidamente resultados. A promoção parcerias é também uma forma de ter acesso a conhecimento. No geral, os papéis que podemos elencar são os seguintes:

1. O papel de contactar e ajudar a conhecer os grandes compradores, *networks* e canais de distribuição. Normalmente os parceiros conhecem bem os compradores locais, sendo possível que apesar de o parceiro que a empresa escolhe não relações muito profundas com eles, possa obter mais facilmente informações que de outra forma estariam inacessíveis à empresa.

2. O papel de aproveitamento dos conhecimentos do parceiro local sobre as condições competitivas, a cultura, a língua, o sistema político e o sistema de negócios no país de destino. Estes são muito importantes para uma empresa que leva a cabo uma estratégia internacional. Ao mesmo tempo, reduz em muito a distância psicológica. *“In order to penetrate a new market, firms need local market knowledge. In order to secure sales, knowledge is needed about potential customers, competitors, and the level of*

*technology in the market. Several researchers have suggested that gaining a strong foothold in foreign markets can be more easily achieved through an alliance where the partner has market knowledge and experience.” (Bleeke and Ernst, 1991; Lei and Slocum, 1991; Mowery et al., 1996).*

3. O papel da diminuição dos riscos associados à interferência do governo local e também de alguns hábitos do setor, bem como regras e regulamentações difíceis de identificar num curto espaço de tempo. Um parceiro local pode desempenhar um papel essencial, avisando a empresa sobre estas questões relacionadas. Por fim, evita os riscos e reduz os custos de pesquisa.

4. O papel de contacto com fornecedores locais ou papel de fornecedor para o acesso a novas tecnologias ou recursos. Algumas empresas encontram parceiros em países estrangeiros não para entrar no mercado, mas para fornecer alguns recursos naturais ou aproveitar competências de recursos humanos, por exemplo o caso em que a Petro China criou uma *joint-venture* empresa em Angola para obter recursos, ou seja, para ser fácil de os obter. Entretanto, uma empresa chinesa que se chama Jereh Grupo criou uma filias nos EUA e arranjou parceiros de negócio neste país para ter acesso às suas tecnologias de ponta.

5. Um quinto ponto relaciona-se com a redução dos custos, sendo este ponto de vista suportado pela existência de economias de escala. Depois de se juntarem duas ou mais empresas, estas podem partilhar infraestruturas e outros recursos, baixando o custo médio de produção. Por outro lado, este aspeto também reduz a exigência de disponibilidade financeira.

6. Outro aspeto importante reside na partilha de risco financeiro e benefícios ou perdas. Ou seja, a partilha dos ativos e dos passivos financeiros. Reduzir o risco financeiro pode ser um motivo essencial para arranjar um parceiro para empresas *Born Globals*, porque a existência de recursos financeiros limitados é frequentemente apresentada como característica típica de uma empresa *Global Born*. A entrada no mercado estrangeiro é algo incerto e caro, por isso, as alianças estratégicas têm sido utilizadas para ajudar as empresas a diminuir a perda financeira, bem como para garantir que empresa tenha uma entrada com mais sucesso (Mahoney et al., 2001).

7. Em penúltimo lugar, tem-se o papel de fazer crescer a força e dimensão da empresa, o que permite melhorar os serviços e confiança de clientes. Em princípio, quando uma empresa se junta com outros parceiros, vai fazer crescer tanto as suas forças como as dos parceiros. Por essa razão, enquanto crescem as vantagens das empresas, ao mesmo tempo também melhora a satisfação dos consumidores no mercado internacional. Dunning (2002, p. 290) designou de “ativos relacionais” aquilo que pode ser criado internamente ou adquirido através de alianças. Confirmamos que estes ativos, quando identificados e aproveitados por todos os elementos da parceria, se tornam uma parte importante dos fatores de competitividade, podendo melhorar a capacidade de negociação e de valorização do parceiro local.

8. Finalmente, pode-se reportar o papel do desenvolvimento partilhado. Uma vez que os parceiros partilham os resultados de sucesso e resultados de perda, também partilham e beneficiam do desenvolvimento.

Figura 10— Funções do parceiro local das empresas



Quando discutimos os papéis do parceiro, somos remetidos para uma nova questão, que se relaciona com as motivações de arranjar parceiro. Em princípio, as empresas querem escolher um parceiro que tem a disponibilidade para satisfazer as suas motivações em procurar um parceiro no mercado local. Por isso, uma parte do papel dos parceiros corresponde a estas razões.

## Os problemas de cooperação

A escolha dos parceiros tem um impacto significativo no desempenho da empresa nos mercados internacionais, como identificado por Niss e Netal (1999) e Glaister e Buckley (1997). No entanto, se se escolher um parceiro inadequado, haverá alguns problemas possíveis, por exemplo nas áreas de distribuição, promoção, vendas, e estratégias de preços pós-venda (Nijssen et al., 1999). No entanto, se a empresa tem supremacia no controlo da parceria, pode controlar estes aspetos. Por isso, selecionar mal um parceiro terá um impacto negativo em algumas áreas operacionais. Na secção seguinte, apresento alguns aspetos mais concretos do problema da escolha de parceiro.

O primeiro problema é o poder de controlo entre os parceiros. Os resultados obtidos nesta hipótese são coincidentes com Buckley e Glaister (2002, p. 52), quando salientam a importância da análise dos “mecanismos pelos quais é exercido o controlo e o *focus* de tal controlo”, na medida em que o controlo de uma *joint-venture* é mais difícil do que uma situação normal de poder (empresa sem parceria), sendo as suas decisões determinadas pelas escolhas de um dos parceiros.

O segundo problema é a comunicação empresarial com os consumidores. Muitas empresas usam a estratégia de aliança com o objetivo de consolidar as vantagens no mercado internacional. Todavia, o cliente pode não ter preceção do valor criado ou alterar as suas expectativas, por isso, podem existir falhas neste processo. Por fim, a escolha de uma adequada estratégia de aliança é um fator crítico para a cooperação.

O terceiro problema é o potencial de risco. Se uma empresa compartilha o seu conhecimento competitivo, corre o risco de um aumento da concorrência, em vez da existência de cooperação, como descrito por Mahoney et al. (2001). Isso pode acontecer se o parceiro age de forma oportunista, monitorizando os processos e conhecimentos que se difundem entre as empresas. Todas as empresas devem desenvolver salvaguardas contra transferências informais não intencionais de informação, a fim de limitar a transparência de suas operações (Hamel et al., 1989). Por conseguinte, as empresas que se envolvem numa estratégia de aliança devem possuir um nível de dependência em relação

aos seus parceiros. Especialmente quando a função dos parceiros não é tão facilmente substituída por outras empresas.

## **5.2 Conclusão**

Em geral, por um lado, por causa dos diferentes objetivos empresariais da internacionalização, existem várias motivações para a escolha de um parceiro. Se se escolher um bom parceiro, isso pode ajudar muito no processo de internacionalização. Caso contrário, um parceiro mal escolhido poderá, inversamente, trazer muitos problemas, resultando numa fraca cooperação ou até numa relação contraproducente. Por isso, a etapa de seleção é importante para a empresa e os critérios de seleção de parceiro têm que ser bem conhecidos para garantir que há uma escolha ponderada e acertada.

Por outro lado, as empresas já envolvidas no processo de internacionalização procuram nas parcerias as competências que consideram que têm em falta. Essas competências tendem a ser valorizadas e utilizadas através do processo de aprendizagem. Quando o mercado de destino é emergente, é importante identificar um parceiro com origem no país hospedeiro e que, tendencialmente, se mantenha numa posição de controlo na aliança, o que reduz os riscos que já foram indicados.

Outro ponto relaciona-se com o facto de os modos de entrada também influenciarem diretamente os papéis do parceiro. Este ponto de vista pode ser encontrado no capítulo anterior. Em geral, ainda que os parceiros desempenhem diferentes funções e os dois lados possam ter alguns problemas no processo de cooperação, a empresa pode, ainda assim, ter de arranjar um parceiro.

## **Capítulo 6: Metodologia de Pesquisa**



## 6.1 Introdução da temática

O estudo de caso é, atualmente, uma das formas de investigação mais utilizadas. Depois de ter sido usada na Universidade de Harvard e obter bons efeitos na aplicação prática, há cada vez mais pessoas que recorrem a esta forma de investigação. Considero que, no caso do presente estudo, esta metodologia de investigação é a mais adequada, sendo que irei trabalhar numa empresa e usar esta teoria para as operações de mercado. Nas linhas abaixo será feita uma introdução do estudo de caso, bem como a apresentação da metodologia de investigação.

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 e característica e, desse modo, contribui 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.

No que concerne as características de base 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 diretas e indiretas, 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 hipótese do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou nos métodos de recolha de dados, à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- A pesquisa envolve questões do tipo “Porquê?” e “Como?” ao contrário de “O quê?” e “Quantos?”.

Para Bell (1989), a grande vantagem do estudo de caso consiste em permitir que o investigador se concentre num aspeto ou situação específica e identificar, ou tentar

identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado. Estes processos podem não ser explorados em pesquisas de larga escala (utilizando questionários), porém são cruciais para o sucesso ou fracasso de sistemas ou organizações.

## 6.2 Metodologia de desenvolvimento

Depois de explorar teoricamente esta metodologia, realizei um inquérito sobre o estudo de caso da internacionalização. Após obter as amostras adequadas para responder às perguntas, utilizarei um método de análise qualitativa para analisar os resultados do inquérito.

Relativamente ao questionário, escolhi os fatores chave dos estudos de caso. O objetivo é ter um melhor conhecimento dos problemas que nós queremos resolver, bem como que haja um enfoque na análise dos fatores críticos, ajudando na formulação de hipóteses e na identificação de variáveis relevantes que, posteriormente, deverão ser medidas no âmbito de um estudo qualitativo (Manuel Vilares et al, 2011). Em relação às vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de entrevistas, Cohen et al. (2007: 353) apresentam o seguinte quadro:

Tabela 7: Vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de entrevistas

Tipo de entrevista	Características	Vantagens	Desvantagens
Informal conversacional	As perguntas surgem do contexto imediato e são feitas no decorrer da conversa; não existem perguntas predeterminadas.	Aumenta a relevância das perguntas; as entrevistas são construídas e emergem de observações; a entrevista pode ser adaptada para o entrevistado e para as circunstâncias.	Informação diferente é recolhida de diferentes pessoas com perguntas diferentes. Menos sistemática e compreensível se certas perguntas não surgem "naturalmente". A organização e análise dos dados pode ser bastante difícil.
Entrevista guiada	Os tópicos e questões a serem tratadas são definidas antecipadamente; o entrevistador decide a sequência das perguntas durante a entrevista.	O traçado da entrevista aumenta a compreensão dos dados e torna a sua recolha algo sistemática para cada respondente. Falhas de lógica nos dados podem ser antecipadas e resolvidas. As entrevistas mantêm um estilo conversacional.	Tópicos importantes podem ser inadvertidamente omitidos. A flexibilidade do entrevistador na sequência das perguntas e na sua formulação pode resultar em respostas substancialmente diferentes, reduzindo, assim, a compatibilidade das respostas.
Standardizada aberta	A formulação exacta das perguntas é definida antecipadamente. Todos os entrevistados respondem às mesmas perguntas pela mesma ordem.	Como os respondentes respondem às mesmas perguntas aumenta a comparabilidade das respostas; os dados de cada pessoa em relação aos tópicos da entrevista são completos. Reduz os efeitos e a influência do entrevistador quando são feitas várias entrevistas. Permite aos decisores ver e reverer a instrumentação usada na avaliação. Facilita a organização e análise dos dados.	Pouca flexibilidade; a standardização da formulação das perguntas pode restringir e limitar a naturalidade e relevância das perguntas e respostas.
Quantitativa fechada	As perguntas e respostas são definidas antecipadamente. As respostas são fixas; os respondentes escolhem de entre estas respostas pré-definidas.	A análise dos dados é simples; as respostas podem ser comparadas directamente e facilmente agregadas; podem ser feitas muitas perguntas num curto espaço de tempo.	Os respondentes têm de ajustar as suas experiências e sentimentos às categorias do investigador; pode ser vista como impessoal, irrelevante e mecânica. Pode distorcer o que os respondentes realmente queriam dizer ou experienciar.

Fonte: (Cohen, Manion e Morrison, 2007: 353)

Relativamente ao número de perguntas, considerou-se inadequada a colocação de demasiadas questões, uma vez que após responder às primeiras 15 perguntas, o participante pode vir a achar as perguntas demasiado desinteressantes ou até aborrecidas. Ou seja, existe a possibilidade de não obter respostas para todas as questões, fornecidas com a calma e devida paciência, o que conseqüentemente levaria a uma distorção nos resultados. Por isso, é imprescindível que se controle o número de perguntas. Antes de recolher as informações, faz-se um pré-teste para poder melhorar as perguntas. Para além disso, o pré-teste pode vir a complementar o questionário. Nesta parte, é indicado que se consultem os nossos orientadores e até alguns colegas ou amigos com experiência em investigação.

Quanto à escolha da amostra, foram seleccionadas as pessoas que trabalham na área de internacionalização empresarial e que apresentam uma experiência significativa nesta área. Foram escolhidos cerca de 30 participantes que trabalham em áreas relacionadas.

Segundo Creswell (2009:179), as opções, vantagens e limitações das entrevistas são as seguintes:

Tabela 8---- Vantagens e limitações das entrevistas

<b>Opções</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
Presencial	Útil quando os participantes não podem ser directamente observados	Fornece informação indirecta filtrada através da perspectiva dos entrevistados
Telefone	Os participantes podem fornecer informação histórica	Fornece informação num lugar designado em vez do local natural
Focus groups	Permite ao investigador controlar o rumo das perguntas	A presença do investigador pode influenciar as respostas
E-mail, internet		Nem todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressão e percepção

Fonte: (Creswell, 2009:179)

Quanto ao tratamento das perguntas abertas do questionário e das perguntas que são discutidas em grupos, a tabela 7 descreve as questões abertas do questionário e as duas perguntas da entrevista. A tabela 8 apresenta as vantagens e as desvantagens de limitações das entrevistas. Numa fase ulterior será utilizada a análise qualitativa para analisar os resultados do questionário. Dado que a análise qualitativa e a análise quantitativa têm as suas vantagens intrínsecas, serão contempladas as diferenças entre os dois tipos de análise.

Primeiro, é importante contemplar a descrição de cada tipo de entrevista. Ghiglione e Matalon (2001: 64) apresentam um quadro que contém vários tipos de entrevistas: entrevista não diretiva; entrevista semidiretiva; questionário aberto e questionário fechado.

Tabela 9 --- as descrições de cada tipo de entrevista

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Entrevista não diretiva	O entrevistador propõe um tema e apenas intervém para insistir ou encorajar.
Entrevista semidiretiva	O entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reacções por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixados ao seu critério.
Questionário aberto	A formulação e a ordem das questões são fixas mas o respondente pode dar uma resposta tão longa quanto desejar.
Questionário fechado	A formulação das questões, a sua ordem e a gama de respostas possíveis são previamente fixadas.

Fonte: (Ghiglione e Matalon, 2001: 64)

### **6.3 As características da Análise Qualitativa.**

O método de análise qualitativa consta, conforme Bodgan e Biklen (1982), em:

- Apresentação da descrição e análise dos dados numa síntese narrativa;
- Busca de significados em contextos sociais e culturalmente específicos, porém com a possibilidade de generalização teórica;
- Ambiente natural como fonte de recolha de dados e investigador como instrumento principal desta atividade;
- Tendência a ser descritiva;
- Maior interesse pelo processo do que pelos resultados ou produtos;
- Recolha de dados por meio de entrevista, observação, investigação participativa, entre outros;
- Procura da compreensão dos fenómenos, pelo investigador, a partir da perspectiva dos participantes;
- Finalmente, utilização do enfoque indutivo na análise dos dados, ou seja, realização de generalizações e de observações limitadas e específicas pelo pesquisador.

Por fim, será enriquecedor discutir os resultados da análise com os meus colegas, professores, e até amigos, que têm conhecimentos acerca da internacionalização, de forma a poder avaliar o valor do inquérito e da discussão.

#### **6.4 Estudo de caso:**

Otley e Berry (1994) propuseram que o estudo de caso podia ser classificado como ilustrativo, uma vez que parte da existência de uma teoria prévia e explora uma situação concreta, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação.

A seleção das empresas adequadas é muito importante para o estudo de caso. Um bom estudo de caso pode ajudar a moldar o destino da empresa e melhorar as suas práticas. Escolhi dois estudos de caso, que são de diferentes setores. Um concentra-se num tipo de produto de bebida e o outro num produto mecânico. As empresas destes dois tipos de setores têm, normalmente, grandes diferenças na escolha das estratégias de internacionalização que utilizam na prática e, por isso, apresentam características muito específicas. A Sogrape é uma das melhores empresas em Portugal na área do vinho e também já atuava no mercado internacional há muitos anos, tendo uma estratégia madura no processo de internacionalização. O grupo Jereh é uma das melhores empresas na Ásia com menos de 200 biliões, de acordo com o *ranking* da *Forbes*. Esta empresa tem cerca de 5 anos de história de internacionalização, com um processo de internacionalização muito rápido. A *Company International* da Jereh possui talentos diretores e empregadores para realizar o processo de internacionalização.

Para os estudos de caso, tenciono realizar uma descrição da empresa no geral. Nas próximas linhas, apresento a situação geral da internacionalização empresarial, para depois haver um enfoque no mercado do país. Penso que este modo é o mais apropriado uma vez que a motivação de entrada é diferente em cada mercado. Cada mercado tem sua atratividade própria, bem como a sua razão de escolha e modo de entrada. Mas, assim não podemos analisar todos os mercados desta empresa um por um. Por isso, é normal escolher um dos mercados internacionais. Ao mesmo tempo, são escolhidas duas empresas que pertencem a diferentes países e entram em diferentes mercados e setores. Dada a minha

proximidade a essas empresas e mercados, consigo obter um número maior de dados para analisar.

Nesta parte, procedo à análise do mercado chinês e à comparação entre fatores externos e fatores internos. Por um lado, procurei analisar fatores externos relacionados com a economia, política, o meio *online*, cultura, etc. Por outro lado, analisei os comportamentos do consumidor, tal como o processo de compra típico dos consumidores.

Antes de desenvolver a tese, realizei uma revisão das teses relacionadas com este tema, disponíveis nas bases de dados da biblioteca da FEUC. Tive também em consideração os livros disponíveis na nossa biblioteca e os apontamentos das aulas. Mais tarde, com a utilização destes materiais, apresento várias teorias que sustentam estes dois estudos de caso.

### **6.5 Resultados contrapostos com os objetivos.**

O primeiro objectivo consiste em conhecer bem os conceitos e o processo de internacionalização, cujo resultado associado será que depois de conhecermos as teorias e os pontos de vista mais difundidos atualmente, podemos então guiar a nossa ação pela teoria e reduzir os nossos erros na prática.

O segundo objectivo consiste na teoria da internacionalização combinada com a prática, cujo resultado associado será que depois de analisadas as teorias e as práticas, passamos assim a conhecer melhor a internacionalização do vinho português no mercado chinês. Podemos, a partir disso, formular algumas opiniões e propostas relativamente a diferentes produtores de vinho português. Também é possível formular propostas no âmbito da internacionalização da Jereh no mercado Brasil.

### **6.6 Conclusão**

O desenvolvimento desta tese foca-se não só na conclusão de um trabalho meramente académico, mas, ao mesmo tempo, nas questões práticas e problemas associados a situações reais das empresas. Pretendo, por isso, procurar explorar alguns problemas com forte possibilidade de se verificarem na prática. O vinho português tem uma longa história e boa reputação no mundo e o mercado chinês constitui um possível e atrativo mercado. No entanto, este produto ainda não é muito popular no mercado chinês. Por essa razão,

interessa realizar um estudo de caso que relacione este produto com o referido mercado. Isto permitirá dar um exemplo a outras empresas portuguesas que tenham a ambição de entrar no mercado chinês, mas que tenham receio de o fazer dadas as barreiras existentes entre os dois mercados. Por outro lado, por causa da deteção de petróleo *off-shore*, os produtos de desenvolver na produção de petróleo são cada vez mais populares no mundo, incluindo no Brasil. Por isso, os *drilling Rig* e *workover Rig* e alguns produtos petrolíferos de *skids* vão ser cada vez mais populares. Por isso, estas duas empresas têm o seu valor de investigação.

## **Capítulo 7: Estudo de Caso:**

### **A internacionalização da Sogrape e a internacionalização da Jereh**



## **7.1 A internacionalização da Sogrape**

### **7.1.1 Introdução da empresa Sogrape**

Tive conhecimento da empresa Sogrape através de uma notícia de jornal, quando vivia em Portugal. Numa fase posterior, resolvi procurar mais informações através do seu site oficial e através de uma entrevista com Alex Su (苏伯年), o chefe da zona chinesa do vinho Sogrape. Na entrevista, apresentou-me em que ponto se encontrava a internacionalização empresarial e, especialmente, a situação no mercado chinês. Também obtive as informações do setor de vinho através de documentos escritos e observação direta. Entretanto, no que concerne a situação do vinho na China, obtive mais informações através da organização de investigação do vinho e de alguns questionários que outras organizações já tinham realizado.

Neste capítulo, farei uma análise da empresa Sogrape, que é uma empresa reconhecida na área do vinho. Aliás, esta marca já está presente no mercado chinês. Podemos assim estudar esta empresa e o contexto da sua internacionalização, focando no mercado chinês.

Seguidamente, também irei analisar os dados de um inquérito já realizado sobre o vinho (incluindo vinho português) no mercado Chinês. A finalidade deste estudo é saber quais os fatores que mais influenciam a internacionalização do vinho. Por fim, procura-se conhecer os fatores que mais influenciam o sucesso da internacionalização empresarial na área do vinho.

De seguida, elencaremos os objetivos do estudo de caso e da análise de base de dados: primeiramente, deveremos conhecer o vinho português, bem como as vantagens competitivas que facilitarão a sua entrada no mercado chinês; seguidamente, deveremos conhecer o mercado chinês e quais as razões da sua atração pelos produtos estrangeiros; em terceiro lugar, encontrar os melhores meios de exportação dos vinhos portugueses para a China.

### **7.1.2 Internacionalização da empresa Sogrape**

#### **7.1.2.1 Razão da internacionalização**

Portugal encontra-se num ambiente económico de crescimento lento. Por conseguinte, o poder de compra está cada vez mais fraco e não apresenta sinais de crescimento sustentado. Para os portugueses, que já possuem uma cultura consolidada de consumo de vinho, o potencial crescimento de consumo de vinho é muito fraco. Para além disso, cada vez há mais portugueses a emigrar, e portanto cada vez menos consumidores portugueses. Por outro lado, esta empresa tem bastantes anos de experiência de produção, vantagem de recursos naturais, decorrentes da sua tecnologia especial. No mercado de Portugal, tem muitos fabricantes de vinho e muitas marcas, logo a competitividade é muito forte. Entretanto, o mercado chinês surge como bastante atraente. Por isso, no seu processo de internacionalização, a escolha do mercado chinês é muito razoável.

#### **7.1.2.2 Internacionalização da empresa Sogrape**

A Sogrape tem os escritórios Sogrape Evaton USA, Sogrape Asia Pacific, Sogrape Brasil, Sogrape Distribuição Portugal, Stevens Garnier e Sogrape Vinus Asimngola. Nesta parte, só irei apresentar a situação da empresa Sogrape na China.

Alistair Stevens estabeleceu o seu negócio em 1972, com o objetivo de introduzir vinhos distintos de elevada qualidade nos diversos canais de venda do comércio britânico. A empresa associou-se à Sogrape já há mais de 20 anos, assumindo-se como representante de diversas marcas da Sogrape, incluindo a Sandaman. A partir desta base, a Stevens Garnier tornou-se representante da quase totalidade do portfólio Sogrape e encontra-se agora francamente consolidada no grupo empresarial Sogrape. Como suporte às marcas da Sogrape, a Stevens Garnier apresenta, atualmente, um portefólio de vinhos que abrange produtores de todas as principais regiões vinícolas a nível mundial. Esta alargada gama de produtos e marcas assegura à empresa uma maior capacidade de penetração nos principais clientes, com e sem licença do Reino Unido, prestando níveis de serviço de qualidade e um forte apoio às marcas.

A Sogrape Asia Pacifica foi criada em 2008 e encontra-se sediada em Hong Kong, que se chama Gui Pu (Asia Pacifica) Empresa [瑰葡(亞太)有限公司] com um escritório em Shanghai. A empresa distribui vinhos e bebidas espirituosas produzidas por empresas do

grupo Sogrape na região Ásia-Pacífico. A sua missão é providenciar às marcas Sogrape um serviço de marketing e vendas de excelência nesta região, alavancadas num enraizado conhecimento local, no desenvolvimento de relações empresariais sólidas e num entendimento profundo dos canais de distribuição e dos padrões de comportamento do consumidor local, no sentido de se obterem posições de liderança de mercado em todas as denominações e segmentos em que a Sogrape esteja presente. Tem adega de vinho no Chile, na Argentina, Nova Zelândia, Espanha, etc.

### **7.1.2.3 Distância Psicológica e a escolha do mercado internacional**

Podemos dizer também que a Sogrape tem subsidiária no Brasil e na Angola. Estes mercados são constituídos por pessoas que falam a mesma língua, e com culturas parecidas. Por isso, estes mercados têm uma distância psicológica mais reduzida, e portanto as empresas preferem abrir primeiro subsidiárias nestes mercados.

No âmbito da perceção do produto, é apresentada uma análise das perceções que o povo chinês tem sobre o vinho importado e sobre Portugal enquanto produtor e exportador de vinho.

Para o consumidor chinês, o vinho é uma bebida associada a festividade, como por exemplo o ano novo ou casamentos. O vinho tinto, em particular, é designado literalmente de “vinho vermelho” (红酒) e na cultura chinesa a cor vermelha é símbolo de sorte, daí o seu consumo em festividades como os casamentos. Na celebração de negócios, o vinho desempenha um papel importante, fruto da importância que o povo chinês dá às relações humanas, onde é normal o consumo de vinho tinto como forma de estabelecer essas relações e símbolo de sorte para o futuro da relação comercial. Como exemplo desta prática, todas as empresas têm a tradição de oferecer prendas a todos os funcionários. Assim, as empresas podem comprar entre 50 a 10.000 garrafas, dependendo da entidade e do número de funcionários da mesma.

A perceção dos consumidores relativamente ao vinho importado dirige-se para o preço e qualidade. Um vinho importado, de acordo com o pensamento chinês, deve ser um produto mais caro, justificado por uma elevada qualidade.

Adicionalmente, Portugal apresenta uma pequena vantagem em relação aos restantes países no que concerne a forma como o povo chinês percebe o país. Na China, Portugal é visto como o país produtor de uva, isto porque os caracteres utilizados na escrita de Portugal (葡萄牙), derivam da palavra uva (葡萄). Assim, para os consumidores chineses com poucos conhecimentos sobre vinho, ao lerem a palavra “Portugal” associam instantaneamente a um país produtor de uva. Esta associação pode ser trabalhada para efeitos de comunicação em marketing.

A empresa Sogrape também contratou um gestor Alex que possui dupla nacionalidade, referente a Hong Kong e Grã-Bretanha, que possui conhecimentos profundos de chinês e Inglês, sobre os políticos de Hong Kong e cultura chinesa do Sul da China. Também os outros empregado são chineses que tem experiência da área de vinho no mercado chinês.

### **7.1.3 O caso do mercado chinês**

#### **7.1.3.1 Atratividade do mercado chinês**

A China é, hoje em dia, uma das principais potências mundiais. Este país integra o grupo de países que apresentam um elevado desenvolvimento económico, os BRICS, caracterizado por um mercado interno emergente, atrativo, e em franca expansão. No ano corrente, o ritmo do crescimento económico da China verificou uma aceleração em relação ao último trimestre de 2012, com o PIB a crescer 7.9% (*Bloomberg*). De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), a China irá superar os Estados Unidos da América como a maior economia mundial (em paridade de poder de compra) em 2017 (*The Economist*).

A nível demográfico, a China apresenta uma classe média emergente, com maior poder aquisitivo e uma maior procura por produtos *premium*, associados a produtos importados. Estudos apontam para que cerca de 14% da atual população chinesa pertença a esta classe média (*Aljazeera*). Adicionalmente, o custo de vida na China é mais baixo quando comparado com a maioria dos países ocidentais e o mesmo se verifica entre as diferentes regiões do país, com o custo de vida nos aglomerados urbanos relativamente mais baixo, em relação às regiões do interior. Como resultado, a classe média dispõe de cerca de um terço do seu rendimento disponível para consumo de bens não essenciais (*Revista Forbes*). Esta nova geração de consumidores, que se localiza junto dos principais

centros urbanos, procura produtos de qualidade e não se importa de pagar um preço *premium* para os obter.

A nível cultural, o povo chinês vê a classe média como um grupo de indivíduos que deve apresentar boas maneiras e um estilo de vida superior. Desta forma, o consumo de vinho importado na China é um símbolo de estatuto social e é maioritariamente consumido por esta classe. Além do consumo de vinho por motivos de estatuto, o povo chinês tem em conta os benefícios para a saúde que o consumo de vinho tinto proporciona, levando muitas vezes à substituição do consumo de bebidas alcoólicas tradicionais pelo vinho de uva.

Em 2010 o mercado era já se estendia de ocidente a oriente, com excepção de algum segmento “premium”, convidando à presença “*in loco*”. Embora nomes como a ASC, Summergate ou Montrose ainda estejam nas mentes dos nossos produtores, ou feiras tais como Vinexpo HK ou SIAL China, os concorrentes ou certames relevantes passaram a ser chineses: Jointek, Aussino ou Silverbase como distribuidores, ou HK Wine Fair, Feira de Chengdu, FHC Shanghai ou *China International Wine Exhibition*.

Os alemães perceberam que a China é o maior mercado do futuro, colocando aí a sua prioridade em matéria de promoção. A Espanha, que também detetou essa oportunidade, posicionando-se de forma antecipada, procura emendar a trajetória, combatendo agora a conotação de vinho barato. Portugal, como país e não como região, tem argumentos fortes, como alguns produtores têm vindo a confirmar. As primeiras iniciativas consistentes de promoção de vinho do Porto, ocorridas em finais de 2010, levaram a que imediatamente ocorresse um crescimento superior a 800% nas exportações de vinhos portugueses fortificado em Janeiro de 2011, face ao mês homólogo do ano anterior. Os centros de decisão mundial migraram para a Ásia. Hong Kong, em menos de dois anos, tornou-se na maior praça de leilões de vinhos, destronando de forma irreversível Londres e Nova Iorque.

#### 7.1.3.2 Análise do Mercado Chinês

O mercado do vinho chinês é extremamente competitivo e, por isso, acessível somente a empresas já com experiência exportadora consistente e recursos para fazer investimentos a longo prazo. O mercado do vinho importado tem vindo a crescer

consideravelmente em termos de valor, uma vez que o mesmo exige vinhos mais caros e em maior quantidade, em parte devido à queda das tarifas na sequência da entrada da China na OMC.

O vinho chinês, maioritariamente tinto, representa quase 92% do consumo total de vinho em volume. O vinho engarrafado importado alcança 53% das importações em quantidade, sendo o resto a granel. A mistura de vinho chinês com o vinho a granel importado é uma prática habitual. O vinho chinês é normalmente mais barato, tinto e de baixa qualidade, mas vendido pelas grandes marcas chinesas com um marketing agressivo que lhes permite uma grande penetração. A China tira partido da cultura do presente e usa um sistema muito agressivo de incentivo à venda. O vinho importado na China é caro, com o preço médio de uma garrafa de vinho tinto a rondar os 11 euros. Se o vinho for nacional, o preço desce para metade. Para exemplificar, o preço de uma garrafa numa loja chinesa é o dobro que numa loja em Portugal e o preço do seu vinho será multiplicado por 7 ou 8 junto dos produtores antes de chegar à mesa de um restaurante. Os motivos prendem-se, por um lado, com as taxas, impostos e elevados custos logísticos e, por outro, com as imperfeições do mercado, que permite a algumas empresas chinesas elevadas margens em vinhos de baixa qualidade.

As vendas concentram-se a este, na costa, principalmente à volta de Xangai e Pequim, particularmente para o vinho importado. As vendas de vinho realizam-se nas cidades e metade destas vendas são efetuadas através do canal HORECA. Entrar nos circuitos dos supermercados implica custos significativos para o distribuidor. Ultimamente surgiu a possibilidade da venda de vinho *online*, o que pode oferecer preços muito competitivos devido à poupança nos custos. Dado o tamanho do mercado chinês, o crescimento maciço e a mudança dos gostos dos consumidores, os consumidores chineses vindos do estrangeiro irão exigir mais e mais do mercado devido às suas experiências de beber vinho, e aqui entram os produtores gregos, búlgaros, alemães e até mesmo canadianos e argentinos, que terão uma forte abundância de consumidores por satisfazer. O espaço de progressão das importações é ilimitado, liderando a China o bloco regional que mais irá compensar as quebras de consumo na Europa.

A análise do mercado de vinhos chinês tem por base o *Modelo das Cinco Forças de Porter*, permitindo analisar a indústria e concluir sobre a atratividade do mercado chinês.

- **Concorrentes no mercado chinês**

A China tem uma produção de vinho nacional bastante significativa. As bases de produção estão concentradas na região Norte, sendo Shandong a principal região. Os três principais concorrentes nacionais são Changyu, Dynasty e Great Wall. Todos eles possuem as suas próprias vinhas domésticas, bem como fontes de produtores contratados e importações de vinho a granel. Estas marcas demonstram também interesse em comprar vinhas de outros países. Por ser um mercado de rápido crescimento, tem vindo a atrair um elevado número de empresários nacionais, fabricantes estrangeiros e importadores. Os principais intervenientes no mercado, em termos de volume, são Yantai ChangYu, com pouco mais de 21%, COFCO Ltd com mais de 17%, Vinhos Finos Dynasty com cerca de 10% e Yantai Weilong Grape Wine Co Ltd com cerca de 7%, enquanto os restantes concorrentes compreendem cerca de 45% do mercado. As marcas nacionais ainda lideram as vendas chinesas de vinhos de uva, enquanto para os vinhos que não são de uva, ambas as marcas nacionais e internacionais estão amplamente disponíveis em toda a China.

Tabela---10 Quota das Empresas e Marcas

<b>Company</b>	<b>Brand</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Yantai Changyu Group Company Ltd.	Overall	20.2	20.6
China Great Wall Wine Co, Ltd	Piper Heidsieck	16.8	17.1
Tonghua Grape Wine Co., Ltd.	Moët & Chandon	12.9	12.9
Dynasty Fine Wines Group Ltd.	Great Wall	9.9	9.6
Remy Cointreau	Dynasty	1.6	1.7
Yantai Weilong Grape Wine Co., Ltd.	Overall	0.4	0.3
Shengda Wine Co., Ltd	Overall	0.3	0.2
Beijing Dragon Seal Winery Co., Ltd.	Overall	0.2	0.1
Others	N/A	37.0	36.8
Overall	N/A	100.0	100.0

Fonte: Datamonitor

As principais implicações do referido são as seguintes:

- Os três maiores operadores locais (Great Wall, ChangYu e Dynasty) são gigantes económicos, com uma facturação anual superior a 200 milhões de euros e margens líquidas acima de 10%;

- Com um sector produtivo altamente consolidado e verticalizado, o valor da marca sobressai e a gestão da qualidade ressentem-se;
- O Estado chinês está a fomentar a substituição de álcool forte, que utiliza cereais na sua produção, por vinho, sem no entanto fomentar o aumento da área plantada;
- O vinho importado requer diferenciação pela qualidade face ao vinho doméstico, pelo que a promoção do país de origem assume grande importância;
- A importação de mosto e vinho a granel manterá uma tónica crescente, dada a previsível inelasticidade e imprevisibilidade da produção local;
- As aquisições de vinhas nos principais países produtores tenderão a acentuar-se, privilegiando propriedades de grande dimensão. Portugal já entrou na mira destes grupos;
- Ao contrário, por exemplo, do Brasil, são limitadas as oportunidades para produção e investimento na China, pela envergadura da concorrência. Mas elas existirão ao nível da transferência de tecnologia e venda de serviços, nomeadamente com a introdução de castas portuguesas.

A China produz mais de 12 milhões de hectolitros, ocupando a 6ª posição mundial, (OIV e *Wine Institute*). Corresponde, apenas, a 0,9 litros/habitante, sendo, no entanto, relevante na hora de entender que o negócio é dominado por três grandes grupos económicos. Por outro lado, a China é dos países mais assolados pelas alterações climáticas. Os fenómenos de seca extrema são cada vez mais recorrentes. Um país de economia planificada, com 20% da população mundial, 7% dos solos aráveis e 5% dos recursos hídricos, dificilmente tolera que a expansão de uma cultura de um bem “não-essencial” sacrifique as culturas de base, essenciais à segurança alimentar nacional. Tendo em conta a evolução verificada tanto no consumo como na produção interna, o aumento da procura de vinho deverá ser acompanhado por um crescimento da produção doméstica. A concorrência deverá intensificar-se com a entrada de novos concorrentes no mercado e o surgimento de concorrentes internos. Esta tendência é suportada pelo facto de a China se ter afirmado como um dos maiores produtores de vinho mundialmente (em quantidade), assim como pelo facto de os consumidores chineses preferirem consumir vinho doméstico. O actual mercado está repleto de uma grande variedade de vinhos e marcas, e a falta de



conhecimentos relativamente à cultura de vinho deixa os consumidores confusos e de certa forma intimidados quanto ao consumo de novos vinhos importados. A educação dos consumidores será um fator decisivo e as empresas começam a apostar no *design* de garrafas e de rótolos, bem como em campanhas de marketing que levem a um maior reconhecimento da marca.

Assim, a intensificação da concorrência acompanha o crescimento do mercado, resultado do aumento da procura dos consumidores chineses, pelo que o nível de concorrência será moderado.

A importação do vinho engarrafado cresce mais do que a de vinho a granel e os vinhos de maior valor são cada vez mais vendidos. A imagem do vinho francês continua a ser a melhor, sendo vendida a maior quantidade do vinho e a preços mais elevados do que o resto dos concorrentes. A China conta, neste momento, com aproximadamente 350 a 450 produtores, ainda que muitos deles de tamanho reduzido e de escassa competitividade, que seguramente não poderão sobreviver muito tempo à medida que o mercado se vai tornando mais competitivo.

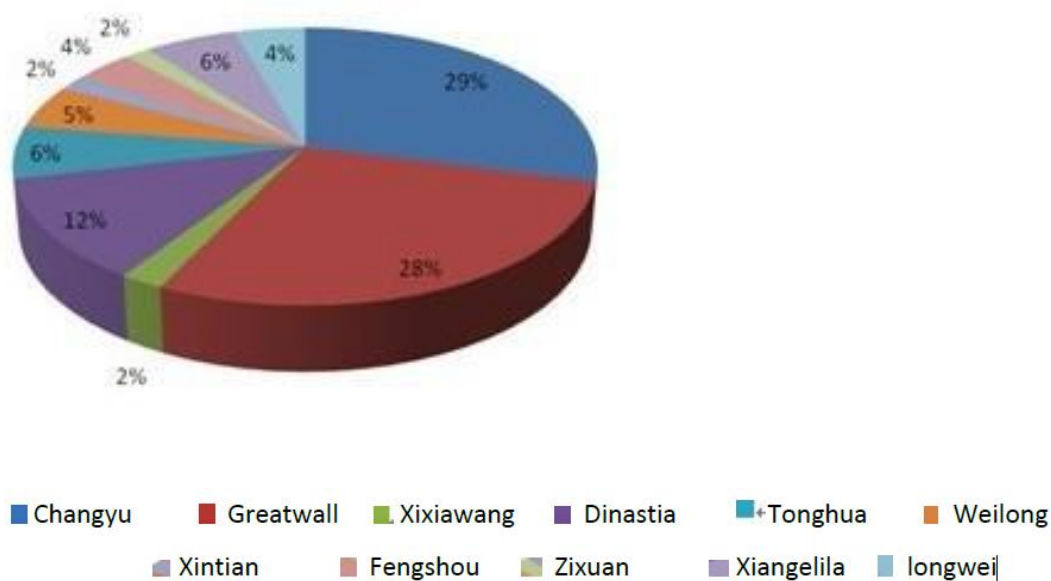
Alguns produtores chineses, em conjunto com sócios de outros países, estão a fazer vinho de qualidade. Ainda assim, são uma exceção, as suas produções são relativamente limitadas e, pela informação obtida, os custos são altos, reforçando a ideia de que fazer vinho na China não é mais barato do que noutros países.

Depois do anos 90, O Vinho está-se a tornar na bebida preferida das gerações urbanas de “novos ricos”, bem como das elites da China. Tal como em todos os mercados na China, este atrai investidores de todo o mundo. Cerca de 90% do vinho consumido na China é produzido localmente. Entre os principais produtores de vinhos chineses, os três mais populares na China são: Dynasty, Great Wall e Zhangyu. Muitas empresas comerciais têm adicionado a importação e negócio do vinho ao seu portefólio. Posteriormente, estes vendem vinhos a grossistas, bares, hotéis, restaurantes, City Shop e supermercados. Os principais atores estrangeiros no mercado chinês são ASC Fine Wines, Summergate, French Paradox Wine, Torres, Mercuris, Aussino, H & L vinhos finos. As vendas de vinho tinto são esperadas para continuar o crescimento deste mercado. Com leis mais rigorosas relativas

ao álcool no sangue, também é provável que tais medidas levem os clientes aos vinhos de uvas (menos de 15 % de álcool).

Hoje em dia, as empresas nacionais com maior poder são: Changyu, Greatwall, Tonghua, Weilong, Xintian, e Zhongliang. Estas empresas repartem o mercado entre si da seguinte forma:

Figura 11---Empresas Concorrentes



Fonte: <http://www.i9r.cn/html/20130211/201302115495.html>

Os vinhos das empresas nacionais ocupam 70% de quota de mercado. O vinho importado ocupa cerca de 30% de quota de mercado do vinho.

Figura 12---Quotas de Mercados



Fonte: <http://www.i9r.cn/html/20130211/201302115495.html>

Em relação aos vinhos favoritos dos consumidores, tendo em conta o país de origem, de acordo com dados de 2011 da Vinitrac, concluímos que o vinho francês é o vinho preferido e o mais reconhecido pelo povo chinês, seguido pelo vinho nacional. A seguinte tabela suporta estas conclusões:

Tabela 11: Países Importadores

	<b>País de Origem Favorito</b>	<b>Notoriedade do País</b>
<b>1.</b>	França - 58%	França – 94%
<b>2.</b>	China – 11%	China – 88%
<b>3.</b>	Chile – 9%	Itália – 65%
<b>4.</b>	Austrália – 5%	Austrália – 63%
<b>5.</b>	Itália – 4%	Espanha – 51%
<b>6.</b>	Califórnia – 2%	Chile – 50%
<b>7.</b>	Portugal – 2%	Nova Zelândia – 45%
<b>8.</b>	Nova Zelândia – 2%	Portugal – 45%
<b>9.</b>	Espanha – 1%	Alemanha – 45%
<b>10.</b>	Argentina – 1%	Argentina – 40%
<b>11.</b>	Alemanha – 1%	EUA (Estado) – 38%
<b>12.</b>	EUA (Estado) – 1%	Califórnia – 36%
<b>13.</b>	Africa do Sul – 1%	Africa do Sul – 31%

Fonte: Wini Intelligence Vinitrac, 2011

Na primeira coluna, é possível ver a percentagem de consumidores, numa amostra de 1001 consumidores, organizada de acordo com o seu país produtor de vinho favorito. De notar que em primeiro lugar vem a França, com 58% dos consumidores da amostra a elegerem este país como o seu preferido na produção de vinho. O vinho nacional ocupa a segunda posição, com 11% dos consumidores a preferirem comprar vinho nacional. Portugal ocupa a sétima posição, com 2% dos consumidores do estudo a elegerem Portugal como o seu país favorito no que toca à produção do vinho. A segunda coluna é um indicador de notoriedade de cada país, isto é, mostra a percentagem de consumidores que reconhecem os países indicados como produtores de vinho. A França volta a ocupar o primeiro lugar como o produtor mais reconhecido pelos consumidores (94%), seguido da China (88%). Portugal ocupa a oitava posição, com a 45% dos consumidores a reconhecerem o país como um produtor de vinho.

Cruzando estes dados, é possível concluir que o povo chinês tem uma clara preferência para o vinho Francês, como produtor de origem favorito e com maior notoriedade. De seguida, o vinho nacional continua a ser o mais procurado, pelo seu preço acessível. Entre os vinhos estrangeiros com mais expressão no mercado, encontramos os franceses e os australianos como sendo os mais vendidos mas também os mais caros; entre os mais baratos encontramos os vinhos espanhóis e americanos, entre outros.

As condições e o tempo pelo qual se armazena o vinho a granel são desconhecidos, assim como em que medida passa a fazer parte das marcas chinesas misturando-se com a produção local. O preço está relacionado com o do mercado internacional de granéis. Nos últimos dez anos a China importou, em média, cada litro de granel entre os 40 e os 65 cêntimos de euro.

No mercado de granéis, o Chile é o líder, ainda que a Austrália tenha registado um aumento de 328% em 2009, continua como segundo exportador de granéis. Os vinhos chilenos vêm beneficiando do acordo de comércio livre entre o Chile e a China, que reduz as taxas todos os anos até chegar a 0% no ano de 2015.

- Estratégias dos principais importadores:

- ✓ França: A indústria do vinho francês sofreu um aumento das exportações globais de 10,5% em 2011 para um valor de 10 bilhões de euros. As exportações para a Ásia aumentaram acentuadamente, com a China a saltar dois pontos percentuais para se tornar o terceiro maior importador de vinhos e bebidas espirituosas francesas, de acordo com Louis Fabrice Latour da Federação de Exportadores de Vinhos e Licores. A França continua a ser dominante, tanto em volume de mercado como em valor, devido, principalmente, ao facto de que faz os melhores vinhos do mundo, comanda os melhores preços e o seu produto é totalmente sinónimo da cultura francesa, de uma forma que os outros países não podem igualar.  
A França, por um lado tem centrado a sua defesa no segmento de hotéis 5 estrelas e restaurantes internacionais, e por outro usou a presença nos supermercados tais como Carrefour e Metro, onde 60% da exposição com modelos de armazenamento têm uma média de 50 metros de vinhos em exibição, o que é ótimo para as características dos supermercados locais.
- ✓ Austrália: A Austrália registrou um aumento de 32% das vendas de vinho para a China em 2011. De acordo com Lucy Anderson, directora da *Wine Australia* para a China, os consumidores chineses representam os maiores compradores de vinhos. O mercado dos consumidores chineses está a tornar-se cada vez mais rico e tem vindo a demonstrar sinais de maior tolerância ao preço para uma melhor qualidade de vinhos especialmente tintos.  
As marcas realizam um grande número de eventos voltados para seus segmentos e público-alvo, e têm *websites* em chinês, além de realizarem uma disseminação seletiva de grandes eventos através de uma lista dos seus segmentos relacionada com hotéis e restaurantes. Estas marcas têm investido numa base regular junto dos principais jornais e da televisão que falam sobre as suas vinhas, e estão também fortemente envolvidas nos programas de televisão locais sobre culinária, hotéis e restaurantes.
- ✓ Espanha: A Espanha também é um grande exportador de vinhos para a China, tendo também experimentado um aumento das exportações. De acordo com o Conselho de Supervisão do Mercado Espanhol do Vinho, as exportações para a China

aumentaram 56% em 2011 e dobraram de valor para 78 milhões de euros. Os vinhos espanhóis, em termos de volume, estão agora apenas em segundo lugar na Europa, a seguir à França, no que se refere à exportação para a China, o que sugere que o mercado está mais aberto para os vinhos tintos encorpados médios de qualidade decente. Isto foi confirmado pelas próprias estatísticas de importação de vinho da China, segundo os dados da *China Customs* para 2011, que declara que o total das importações de vinho do país subiu 27,7% em volume e 71,7% em termos de valor, o que sugere que o consumidor chinês está a comprar vinhos com em maior quantidade e melhor qualidade.

As grandes marcas como “Torres” e “Solis” são engarrafadas ou distribuídas no mercado através da sua própria força de vendas. Marcas de diferentes regiões da Espanha optaram por grandes preços promocionais. A sua estratégia centra-se nos hotéis locais dos segmentos de mercado e nos restaurantes chineses.

As exportações de vinho de Portugal também têm vindo a crescer. A Vini Portugal afirma que as exportações para a China duplicaram em 2011, em relação ano anterior. Tal se verifica talvez porque as variedades de vinhos de Portugal sejam pouco comuns para muitos asiáticos, porque compreendem uma combinação de vinhos médios e encorpados do Douro, para além de vinhos fortificados doces, como o Porto e Madeira, sendo que ambos podem agora ser encontrados em supermercados chineses, ainda de tema faroeste em toda a China, como o Jenny Lous e outros estabelecimentos similares.

- Poder de Negociação dos Compradores

O mercado retalhista é um mercado dinâmico e nos principais importadores retalhistas estrangeiros estão empresas como a Auchan, Carrefour e Walmart. Estas empresas possuem um poder considerável, impondo preços baixos aos produtores, esmagando as suas margens. Assim, torna-se necessário que os produtores atinjam um nível de produção bastante elevado, pois só assim conseguem atingir economias de escala.

As empresas devem dar especial atenção às relações que estabelecem com os compradores, sejam eles uma cadeia retalhista, um agente ou distribuidor. Isto melhora as hipóteses de acesso e crescimento no mercado. Na China, as relações pessoais são de

grande importância nos negócios e é necessário ter em conta que os contratos escritos não têm a mesma importância dada na Europa. A abertura e confiança mútua nas relações é mais importante que um documento escrito. Esta é uma questão cultural a não esquecer.

- **Poder de negociação dos fornecedores**

Na China verifica-se que as empresas estrangeiras compram ou fazem *leasing* de produções. Devido à procura elevada, muitas empresas acabam por adquirir as produções de outras empresas, conferindo algum poder aos fornecedores nas suas negociações. Encontrar um fornecedor de qualidade é algo difícil, já a qualidade do vinho produzido é fortemente influenciada pela qualidade da uva utilizada. Este facto aumenta ainda mais o poder de negociação dos fornecedores de uvas de qualidade.

- **Ameaça de Produtos Substitutos**

A ameaça de bens substitutos é muito forte no mercado chinês, resultado da própria cultura e do comportamento de compra dos consumidores. Esta ameaça depende essencialmente do preço dos produtos em relação à sua performance. Desta forma, os principais substitutos do vinho são as bebidas espirituosas de elevado teor alcoólico e a cerveja. Do ponto de vista do consumidor, existem diferenças relativamente à utilização de cada tipo de bebida. Tendo em conta que o vinho de uva é visto como um bem de luxo, torna-se vulnerável a bebidas substitutas.

- **Barreiras à Entrada**

Para uma empresa estrangeira, a maior barreira neste mercado reside no acesso aos retalhistas, assim como no próprio Governo Chinês. O Governo mantém uma forte presença na economia e o mercado do vinho não é exceção. O Governo impõe algumas limitações que funcionam como barreiras à entrada, mais concretamente nos rótulos das garrafas. Verifica-se igualmente ligações entre o Governo e as empresas domésticas de produção, obtendo assim uma vantagem competitiva sobre as empresas estrangeiras. Esta vantagem competitiva resulta do controlo que o Governo exerce sobre os canais de distribuição, por via de regulação, e do pouco incentivo que existe para a criação de

legislação para a integridade e verdade das informações dos rótulos, como por exemplo, na informação sobre as proporções corretas da mistura do vinho importado. Adicionalmente, o governo controla o fluxo de importações de vinho que entram no país. Um dos pontos chave para o sucesso de uma empresa exportadora reside no controlo da distribuição. O forte poder negocial das cadeias de supermercados impõe aos produtores um preço baixo, esmagando as suas margens. Todavia, os produtores de vinhos *premium* ou os importadores não são afetados por estas circunstâncias, uma vez que um vinho de qualidade consegue penetrar o mercado e praticar um preço *premium*.

Por último, outra das barreiras à entrada encontra-se nas infraestruturas de apoio à distribuição e nos pagamentos necessários para fazer chegar o vinho às prateleiras dos supermercados. Existem taxas para introduzir o vinho tanto nos restaurantes como nos supermercados. É necessário também fazer pagamentos a todos os envolvidos na operação, desde empregados a gestores e donos. Estes pagamentos garantem um conjunto de direitos exclusivos ao produtor ou distribuidor durante um certo período de tempo, assim como a utilização de material promocional ou pessoas para promover o produto. Também se verifica uma falha no transporte e sistemas de armazenamento adequados, levando a um risco elevado de perda de qualidade do produto.

Por conseguinte, neste grande mercado, ainda existem vários entraves, mas ainda é um mercado com bastante potencial, havendo perspectivas de a quantidade de vinho e o nível de consumo crescerem rapidamente.

### **7.1.3.3 Modo de entrada**

Para o mercado chinês geral, a Sogrape abriu subsidiárias em Hong Kong, tendo ao mesmo tempo um escritório em Xangai. A subsidiária fica em Hong Kong porque nesta região existe a vantagem política de imposto livre. Também tem um ambiente económico mais livre, ficando também mais perto dos outros países da Ásia e zona do Pacífico. Por isso, é mais conveniente para transporte marítimo. A Sogrape usa dois modos de entrada no mercado chinês. Hong Kong é o centro do mercado da zona Ásia-Pacífico e Shangai é o centro do mercado chinês. Neste mercado, a empresa tem sua própria estratégia. A subsidiária da Sogrape é do tipo de propriedade total. Este modo de entrada tem a



vantagem de entrar no mercado mais rápido e, com alto nível de controlo, a empresa pode contactar de forma direta com os canais de distribuição chinesa. A sua desvantagem reside no custo de entrada mais elevado.

#### 7.1.3.4 Escolha de parceiro e o papel dos parceiros

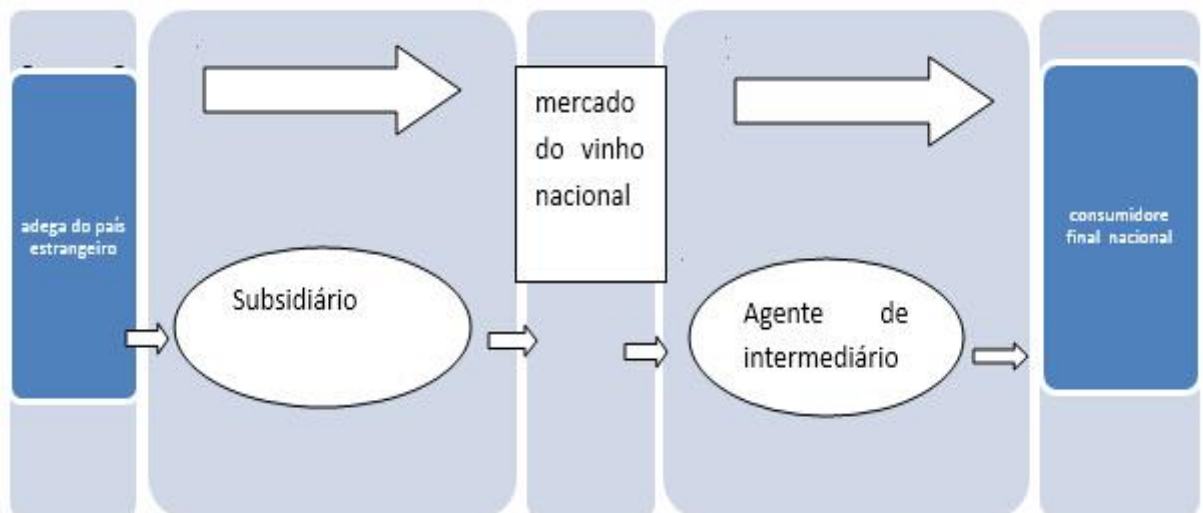
De acordo com Alex Su, na China a empresa não escolhe um parceiro do mesmo nível da cadeia de indústria. A empresa contrata diretamente com os empregados chineses. Através destes empregados, a empresa contacta diretamente com os distribuidores ou agências chinesas. Por isso, os empregados substituem o papel dos parceiros.

Depois, ainda existem várias de associações de vinho localizadas na China, incluindo um escritório de vinho português na China. Essas associações também são parceiros da Sogrape, oferecendo mais informações sobre o setor para a empresa analisar a situação de mercado e a ajuda a procurar clientes, através de feiras ou conferências do setor."

#### 7.1.3.5 Mapa da internacionalização do mercado Chinês

De acordo com a informação disponibilizada pela empresa Sogrape, temos o mapa de internacionalização na China.

Tabela12--- O mapa de internacionalização da Sogrape



Para a primeira fase, são apenas necessários vendedores que falem chinês, de forma a contactarem com os distribuidores de vinho locais. Posteriormente, são realizados

os contratos com os agentes, e estabelecidas relações para posterior continuidade do negócio. Na segunda fase, normalmente as empresas já têm um agente que vende os vinhos. Será necessário aumentar a carteira de clientes para aumentar as vendas. Nesta fase, as empresas têm diferentes meios de distribuição. É exportada para a China uma grande quantidade de vinho, que posteriormente é engarrafado na China. Estabelece-se então uma *Joint-venture* e cria-se uma nova marca na China, especialmente em Hong Kong. Contudo, se for utilizada a marca da empresa, será aplicado um imposto elevado, o que nos leva a crer que a criação de uma nova marca é a hipótese mais viável. A apoiar esta ideia está o facto de os consumidores chineses, gostarem cada vez mais de consumir produtos que têm elementos chineses.

Depois de os vinhos chegarem à China, existe a possibilidade de optar por vários canais de distribuição:

1. Primeiro Canal de Distribuição: centro comercial / supermercado

As empresas apostam na distribuição em supermercados e centros comerciais de grande cidades, como por exemplo uma cadeia de supermercados em Pequim e Shanghai. Através deste canal, os vinhos dão-se a conhecer diretamente aos consumidores e agentes.

2. Segundo Canal de Distribuição: loja de venda de bebidas alcoólicas

Este tipo de loja é normalmente frequentada pelos consumidores com um nível de educação mais elevada, uma vez que são lojas mais credíveis. Uma das características destas lojas consiste no facto de os funcionários possuírem um conhecimento aprofundado das bebidas que vendem.

3. Quarto Canal de Distribuição: *e-business*

Atualmente a venda por internet já é muito usual na China, uma vez que quase todas as empresas têm uma página na internet. Desta forma, dão a conhecer os produtos, a cultura e a empresa aos consumidores pela internet. Este meio de compra e venda de bens é bastante utilizado também pelo facto de os produtos serem mais baratos *online* do que em lojas.

## 7.2 O Caso da Internacionalização da Jereh



### 7.2.1 Introdução da empresa Jereh

A Jereh é a empresa em que trabalho, razão pela qual tenho acesso a mais recursos para o estudo de caso. Os dados são constituídos pelos relatórios das viagens de negócios, pelas entrevistas formais e informais com os diretores do grupo Jereh, da empresa Jereh Internacional, da zona da América Latina, do mercado brasileiro e do departamento de marketing. Ao mesmo tempo, consultei os sítios da internet, os documentos da empresa, o jornal interno da empresa e alguns jornais da área petrolífera.

Desenvolvo este estudo de caso através da observação e participação em conferências do grupo Jereh e do departamento da América Latina, bem como através

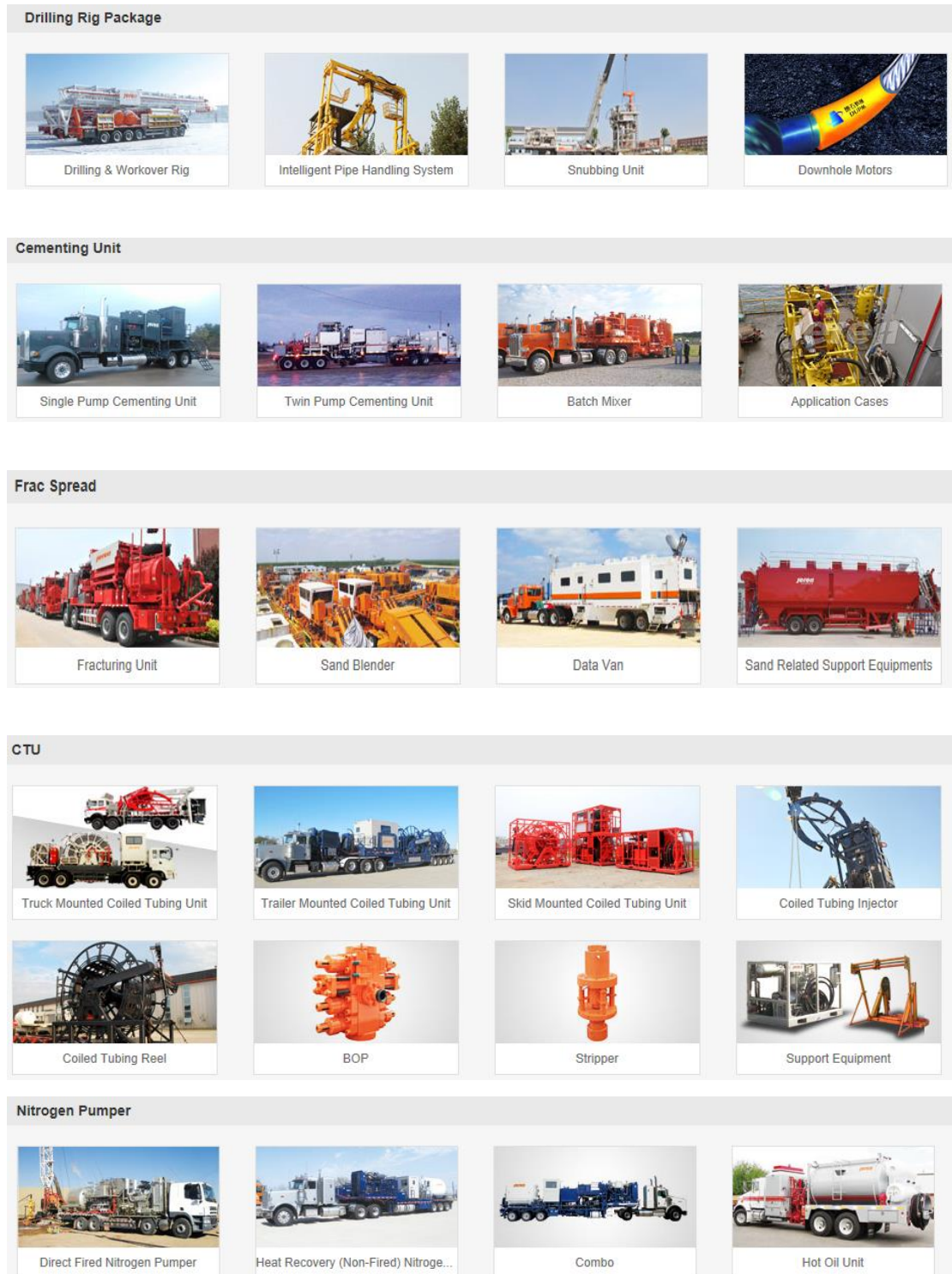
entrevistas com os diretores. Por estes meios, adquiri novos conhecimentos sobre a empresa, com valor acrescentado para o desenvolvimento da minha tese.

O objetivo deste estudo de caso é a compreensão do processo de internacionalização de empresas chinesas no mercado estrangeiro. O mercado brasileiro vai ser um grande mercado na área de petrolífera e eu, como representante de vendas neste mercado, disponho de mais ferramentas para poder analisar este caso. Para esta empresa, existe uma regra que consiste na elaboração de um relatório da investigação de mercado e dos resultados das visitas de clientes depois das viagens de negócio. Os diretores também costumam fazer alguns comentários e sugestões no quadro destas apresentações, forma de funcionamento que combina com a estratégia geral da empresa.

A Jereh é uma empresa privada aberta, líder mundial no fornecimento de soluções integradas de equipamentos e serviços na área petrolífera. Ao longo de vários anos de profundo desenvolvimento, a Jereh construiu centros de Pesquisa e Desenvolvimento, unidades fabris em Yantai - China e em Houston – EUA, cobrindo uma área de mais de 100 hectares.

Os equipamentos de ponta da Jereh na área petrolífera incluem sondas de perfuração, unidades de cementação, fraturamento, tubulação para intervenções, bombas de nitrogénio, sistemas inteligentes de manipulação de tubulação, equipamentos para intervenção, fluidos quentes para tratamento de poços, injetores para intervenções, unidades BOP, unidades de compressão de gás natural (CGN), sistemas de liquefação de GNL, cabeças de poço, motores para perfuração de poços e seus acessórios, Gestão de Resíduos e projetos de Engenharia, Fornecimento e Construção (Projetos EPC).

Figura 13 -- Os produtos da Jereh



### 7.2.2 A internacionalização da Jereh

Até agora, o grupo Jereh tem 18 empresas. Três destas empresas estão envolvidas no processo de internacionalização: Empresa internacional, Empresa trading e Empresa de Serviço de Campo do petróleo. Atualmente, o grupo está a juntar a Empresa Exportação com a Empresa internacional. As outras são empresas que têm funções de fabricação. A Jereh fornece os seus produtos e serviços para mais 60 países e áreas, tem filial nos EUA, Canadá, Médio Oriente, Rússia, Ásia Média, Indonésia e Hong Kong, entre outros. Também tem escritórios na América do Sul, África e Austrália, entre outros. Em geral tem mais de 30 filiais e escritórios. Cada vez há mais escritórios no estrangeiro. Porque ainda há muitos países ricos em petróleo e gás especialmente na África e Europa do Norte, a empresa vai alargar o seu mercado a estas regiões. No mapa seguinte, os pontos significam os mercados nos quais a empresa já se encontra.

Figura 14-- Os mercados nos quais a empresa já se encontra



Fonte: Sítio oficial de Jereh



### **7.2.2.1 Razão da internacionalização.**

Primeiramente, no caminho do desenvolvimento da Jereh, ainda há algumas tecnologias com vantagem em alguns aspetos da parte do produto, mas ainda é necessário aprender com outras empresas. As tecnologias associadas a este tipo de produtos provém dos EUA, país onde há mais tecnologias de ponta. O gás de xisto está provado nos EUA com grande qualidade, por isso prevê-se que vá haver grande procura.

Em segundo lugar, o mercado chinês é muito limitado para as empresas privadas da área petrolífera, uma vez que o governo controla totalmente este setor, por três empresas: CCCC, CNPC, CNOOC. Estas empresas têm os seus próprios fornecedores, que normalmente não compram equipamentos a outras empresas, ou seja, compram poucos. Também existe um fator de forte competitividade neste mercado limitado para tantas empresas privadas. Por conseguinte, o mercado chinês é muito limitado para a Jereh e apresenta grande competitividade. Por outro lado, com a tendência de internacionalização do mercado internacional, a empresa precisa de entrar neste grande mercado para vender mais produtos e desenvolver-se mais rápido.

Terceiramente, o grupo Jereh tem a vantagem de manter um alto crescimento de receitas e lucros. Por isso, entrar no grande mercado internacional é a melhor estratégia.

### **7.2.2.2 Atratividade do mercado brasileiro**

A Jereh Grupo estabeleceu a empresa Jereh Internacional no ano 2011, destacando-se para o desenvolvimento no mercado internacional. A empresa tem a grande esperança de receber 70000000\$ no próximo ano no mercado internacional, o que significa que 70% das tarefas da empresa fica com o mercado internacional.

Neste contexto, de acordo com a situação do mercado de petróleo e gás, a empresa divide o mercado internacional por Mercado América do Norte, Mercado América Latina e América do Sul, Mercado Ásia e Pacífico, Mercado Europa e África e Mercado do Médio Oriente.

De acordo com uma notícia da Brasília Xinhua Net, a presidente da Petrobras, Graça Foster, disse que a empresa teve uma investigação interior, concluindo que o Brasil vai ser o sexto maior produtor de petróleo. Prevê-se que atinja 6,1% no mercado global de petróleo no ano 2035.

- **A situação da economia brasileira.** A situação de economia brasileira é melhor do que outros países da América Latina. Também é um país importante no mundo. Um membro dos BRICS. Com o desenvolvimento da economia global, todos os países vão consumir mais gás e petróleo, o Brasil incluído.
- **O Tamanho do mercado** brasileiro na atualidade. Atualmente, a capacidade de produção de óleo é 220 bilhões de barris e a capacidade de gás natural é 77,2 bilhões de m<sup>3</sup>. No ano 2007, o Brasil detetou um grande campo petrolífero no pré-sal do mar, estimando-se que possui entre 60 milhões e 80 milhões de barris. Também podemos obter a tendência da atividades exploratórias no pré-sal do mar e na área de LNG. Num seminário de energia, Graça Foster disse que, no ano 2020, a capacidade de produção de petróleo vai chegar a 4,2 bilhões de barris. Todavia, o crescimento da produção de petróleo depende do desenvolvimento da economia global.



Figura 15 ---A atividades exploratórias em 2013



Fonte: O que foi perdido, TN Petrólea (Abril de 2014)

De acordo com este mapa, podemos saber a tendência de desenvolvimento da área de petróleo e gás no Brasil, que cresce ano após ano. Por isso, este setor é de grande atratividade para os fornecedores de equipamentos.

- **Compradores e Concorrentes.** De acordo com o relatório dos trabalhadores da Empresa Jereh, que abrange o período entre 2013 e Junho de 2014. Neste mercado, há empresas petrolíferas muito grandes para servir os campos de petróleo. A empresa já contacta cerca de 30 empresas, e tem cerca de 40 empresas pequenas.

Ainda há mais empresas sobre as quais não há conhecimento. Como na maior parte das empresas brasileiras falta liquidez (dinheiro), estas pretendem comprar os equipamentos mais baratos, mas com boa qualidade. Os compradores querem usar os políticos chineses para resolver o problema financeiros. Para os concorrentes, a empresa divide-se em dois tipos, sendo um tipo os fornecedores europeus, que fornecem os produtos com alta tecnologia e alto preço e o outro tipo de concorrentes as empresas chinesas. Por exemplo, Kereh, Honghua, Sijichang, etc. Estas empresas fornecem produtos similares àqueles da Jereh e apresentam poucas diferenças em termos de preço. Por isso, estas empresas são os correntes reais.

- **A tendência do mercado.** O investimento anunciado privilegia o desenvolvimento da produção, que recebeu US\$112,5 bilhões, ou seja, 73% da quantia reservada para a área de E&P. Como não poderia ser diferente, o pré-sal continua no foco das atenções, com cerca de 60% do investimento direcionado para as áreas sob concessão, partilha (Libra) e ainda as da cessão onerosa.

Daí a perspectiva do mercado e da própria companhia de que este será um ano de recuperação. A perspectiva de crescimento da procura de derivados é de 2.5% a.a de 2014 a 2018 e de 2.2% a.a de 2019 a 2030. Durante o período 2007—2011 o crescimento foi de 4.5% a.a e da frota de veículos foi de 7.4% a.a. Espera-se um crescimento da frota de veículos de 5.8% no período 2014-2018 e de 4.2% em 2019-2030.

- **Os fatores do regulamento.** Para os brasileiros, há uma alta taxa de imposto de importação, e a lei também só conhece o tipo de preço CIF. Quando uma empresa exporta um tipo de produto, tem de vender uma taxa de produto para outro país, o que se chama de sistema de quota. Neste ponto de vista, o regulamento vai ser um fator de redução da atratividade.

Para a China, existe uma organização financeira para apoiar a exportação de produtos, que é controlada pelo governo chinês. Esta organização chama-se *China*

*Exporta & Credi Insurance Corporation*. A sua função principal é apoiar o desenvolvimento do comércio exterior da China e da cooperação económica com as personalidades jurídicas independentes das companhias de seguros públicos. Isso vai ajudar as empresas que não têm capacidade financeira de importar produtos chineses, que de outra forma não teriam possibilidade de o fazer.

Por outro lado, de acordo com a notícia do Jornal Química do dia 30 de Junho, o Brasil vai baixar a taxa de imposto de importação dos equipamentos petrolíferos para estimular a cadeia de indústria de petróleo.

- **A cultura do país.** O Brasil é um país relativamente aberto, que apresenta pouca discriminação para com os estrangeiros. Eles também têm tendência para apreciar produtos estrangeiros. Normalmente, os compradores brasileiros são mais simpáticos do que outros países da América.

### **7.2.2.3 Vantagens e desvantagens de empresas para a internacionalização**

Primeiramente, apresentamos as vantagens da empresa para a internacionalização:

- Vantagem de gestão de empresa. Esta empresa tem um tipo de cultura mais pura e transparente, preferindo trabalhadores que são mais iguais, comunicação aberta, dando mais poder que a quem está perto dos clientes. Este aspeto reduz a contradição interna dos trabalhadores e leva a uma eficiente comunicação, o que resolve os problemas dos clientes rapidamente. Esta cultura da empresa também é resultado da sua gestão.
- A vantagem de preço. A vantagem de preço é uma característica geral dos produtos chineses. Por causa do baixo custo de fabrico e matérias-primas, o custo de produto vai ser baixo. Por isso, o produto chinês tem a vantagem de ter um baixo preço.
- A vantagem de fabrico e qualidade produto. Por um lado, a empresa começou no ano 1999 na área de equipamento petrolífero, tendo vários trabalhadores, muitos deles com certificado de WPQ. Ao mesmo tempo, os trabalhadores trabalham

muito para reduzir o tempo de espera do cliente. Por outro lado, os seus produtos são reconhecidos por serem estruturados. O presidente da Jereh chama muito a atenção para a qualidade de produto, exigindo a todos trabalhadores cuidados com a qualidade. As matérias-primas têm de ser de boa qualidade. Os produtos são reconhecidos por DOT, CDOT, ADR, CE, Gost e várias organizações dos outros países.

- A vantagem de localização. A Jereh situa-se perto de Porto Qingdao, Dalian, também Shanghai. Por isso é conveniente para transportar os produtos para outros países. Para além disso, esta cidade tem o aeroporto LaiShan, que se situa a uma hora de distância de Pequim e da Coreia do Sul. Isto é uma vantagem de transporte. Esta cidade é de tamanho médio, o nível de salarial não é muito alto e a cidade tem suficiente espaço para montar fábricas.
- Vantagem de apoio político-financeiro. A empresa *China export & credit insurance corporation* apoia muito a área financeira, especialmente para o mercado brasileiro, por exemplo os compradores Perbras e IESA, precisando deste tipo de político financeiro. Eles precisam de dinheiro, e esta empresa chinesa apoia bastante, de forma a melhorar a situação de exportação.
- Vantagem de experiência de internacionalização. Antes de entrar no mercado, a empresa já tinha muitas experiências de internacionalização. Simultaneamente, a empresa *trading* do grupo Jereh exportou algumas peças de sondas para esse mercado. Com estas experiências, a empresa internacional do grupo tem a vantagem de abrir este mercado para vender os máquinas e equipamento. Para além disso, a empresa recrutou um representante de vendas que tinha 6 anos de experiência do mercado brasileiro, na empresa Zoomlion. Por fim, começou a fazer investigação do mercado em Março de 2013.
- Vantagem de boa relação com a embaixada chinesa no Brasil. Esta empresa tem uma ótima relação com a embaixada chinesa no Brasil. Os funcionários da embaixada ajudam muito na implementação do negócio e apoiam o desenvolvimento da empresa no Brasil. Por exemplo, a IESA assinou, neste mês, o

PO (*Purchase Order*) e Contrato com a Jereh com o valor US\$4,30 bilhão, o que é um exemplo de ajuda de embaixada chinesa.

Em segundo lugar, apresentam-se as desvantagens da empresa para a internacionalização:

- Desvantagem de faltarem trabalhadores locais. No Brasil, este grande país, tem 4 trabalhadores e todos são chineses. Ainda que a empresa já conhece o seu problema de distância psicológica, ainda não resolveu bem este problema. Por exemplo, até agora, só recrutou dois trabalhadores chineses que falam português, em Abril. Para além disso, ainda faltam trabalhadores brasileiros. A empresa não quer vender os produtos por agência, o que implica que se faltarem os trabalhadores locais, se originem bastantes dificuldades para conhecer bem o mercado.
- Desvantagem de estratégia internacionalização. Depois de trabalhar nesta empresa 3 meses, considero que tem um plano e pensamento de internacionalização, mas falta uma estratégia de internacionalização. Por exemplo, no mercado do Brasil, que tem o regulamento de sistema de quotas, o que implica que a empresa tem de se juntar uma empresa brasileira para contornar este aspeto. Para ser o fornecedor da Petrobras, tem de se entrar na rede de fornecedor da empresa.
- Serviço de pós-venda. A empresa fornece boa qualidade do produto, o que é uma vantagem. No entanto, a empresa não tem apoio suficiente de uma equipa de pós-venda. Até agora, a empresa pode cumprir a sua promessa de entregar em 24 horas a encomenda no sítio de chamada, mas ainda não o consegue fazer para o mercado internacional.
- Desvantagem dos seus fornecedores. Para os equipamentos petrolíferos, o motor é uma peça muito importante. Todavia, o fornecedor MUT não consegue fornecer os motores no tempo certo e com boa qualidade de serviço de pós venda.

#### **7.2.2.4 Oportunidades e ameaças para a empresa**

Primeiramente, as oportunidades da empresa num mercado internacional serão apresentadas. Já há muito que se explora petróleo e gás no planeta Terra, sendo que estes recursos naturais vão ser esgotados pelos humanos. Por isso, equipamentos são necessários para estimular a produção. Cada vez há mais países defensores do uso de gás natural e outras energias combinadas para produzir menos poluição. Por conseguinte, outros produtos, que são a energia combinada e unidade compressor, vão ser cada vez mais populares. Assim, há a perspectiva de os produtos da Jereh virem a ter uma grande procura nos próximos anos.

Em segundo lugar, apresentam-se as ameaças da empresa no processo de internacionalização. No mundo há uma má imagem da qualidade de produto chinês, que deriva do facto de se achar que os produtos chineses têm má qualidade e mau serviço. Para a área de equipamento petrolífero, a qualidade é algo muito importante.

Nestes anos, cada vez há mais empresas chinesas a começar a fabricar este tipo de produtos, incluindo o SanYi grupo e o Kereh grupo. Todos querem entrar o mercado brasileiro, o que implica que a empresa tem cada vez mais concorrentes.

No mercado brasileiro, por causa da vantagem de preço, os produtos são mais populares do que os produtos da América e Europa. Por isso, os fornecedores destes países têm a tendência de combinar um consórcio para ter vantagem do poder que fornece.

Depois de analisar, penso que o mercado brasileiro é um boa oportunidade para a empresa continuar a abrir negócios. Todavia, a empresa tem de manter as suas vantagens e tomar medidas para compensar as desvantagens e as ameaças.

#### **7.2.2.5 Estratégia no processo de internacionalização no mercado Brasileiro.**

Por causa da atratividade do mercado brasileiro e a das suas vantagens, a empresa entrou o mercado brasileiro e continua a expandir-se no mercado.

Primeiramente, apresenta-se o modo de entrada para o mercado brasileiro. A empresa exportou muitas peças para sonda antes do ano 2013. Por conseguinte, já tem alguma experiência de negócio neste mercado, uma vez que tem sua experiência de internacionalização e experiência de exportação para o Brasil. A empresa decidiu abrir um

escritório para contactar diretamente com os clientes. Este modo de entrada pode conferir um nível mais alto de controlo. Ainda é necessário abrir uma filial neste mercado, mas, por causa da baixa receita deste mercado, o diretor ainda não partilha desta opinião.

Em segundo lugar, apresenta-se a escolha de parceiros e o papel dos parceiros de negócio. Para o mercado brasileiro, a Jereh tem um escritório. Por isso, não tem parceiro de agência. No entanto, a empresa tem uma boa relação com os trabalhadores da empresa Sinopec Grupo, Sinochem Grupo e CIMC, que são bons parceiros de negócio. Estas empresas fornecem à Jereh informações de negócio, bem como algumas informações políticas.

### **7.3 Análise comparativa dos dois casos no processo de internacionalização**

Desenvolvi a análise de dois casos que são de diferentes áreas. No processo de internacionalização, eles têm aspetos em comum, mas também pontos diferentes. Nos parágrafos seguintes, excetuando o fator relacionado com o apoio do governo chinês no financiamento das empresas chinesas no processo de internacionalização, vou analisar as semelhanças e diferenças destes dois casos, tendo sempre em mente as características específicas de cada um dos setores.

#### **7.3.1 Os aspectos das semelhanças:**

1. Ambas as empresas procuram reduzir a distância de psicológica.
2. As empresas têm as mesmas características do Modelo de Uppsala: cada vez há mais experiência de internacionalização, aumentam os conhecimentos sobre o mercado e reduz-se a distância psicológica. Ao mesmo tempo, exportam no início, depois estabelecem um escritório, e finalmente fazem investimento direto no mercado-alvo.
3. Razão da internacionalização: têm a mesma motivação, que consiste no crescimento do lucro e forte competição no mercado interno.
4. No âmbito da escolha de mercado, todas as empresas escolhem os mercados com grande procura.

Ao mesmo tempo, ambas têm um produto competitivo: a Sogrape tem vinho do Porto, que tem boa qualidade e se adapta bem aos consumidores chineses; a Jereh tem um equipamento de *coiled tubing* e *fracturing*, que tem vantagem de qualidade ao preço no mercado internacional, bem como tecnologia avançada e bastantes patentes.

5. Quanto à escolha do modo de entrada, ambas exportam no início do processo de internacionalização.

6. No que concerne os parceiros, ambas as empresas escolhem associações da área do seu mercado para conhecer mais parceiros e clientes.

### **7.3.2 Os aspetos das diferenças:**

#### **1. Reduzir a distância psicológica.**

Enquanto que a Sogrape recruta as pessoas que conhecem bem o mercado chinês ou mesmo os chineses, a Jereh prefere empregar os chineses que falam a língua estrangeira do mercado-alvo, porque a sua linha do produto é muito larga, e também difícil de compreender. Por conseguinte, a empresa tem de formar bem os empregadores sobre conhecimento do produto.

#### **2. Razão da internacionalização**

A Sogrape tem como razão a saturação do mercado interno—Portugal. No setor petrolífero, quase em todos os países, o governo controla este setor. Na China, o mercado de equipamento petrolífero é quase um monopólio pelas empresas CPCC, CNPC, CNOOC, sendo que estas empresas têm a sua produção de equipamento petrolífero no mercado interno. Por isso, outras empresas têm pouco espaço de mercado. Estas empresas têm de penetrar no mercado estrangeiro para garantir um desenvolvimento sustentável. Porque o petróleo é um tipo de matéria estratégica do governo, o setor petrolífero normalmente é controlado por uma ou mais empresas públicas.

#### **3. Escolha do mercado**



Para a Sogrape (setor do vinho), as empresas escolhem os mercados com grande volume de consumidor, dado que o vinho é um tipo de produto que pode ser consumido por toda a gente. Por sua vez, a Jereh (setor de equipamento petrolífero), escolhe os mercados com grandes reservas de petróleo, porque a procura deste tipo de produto depende das perfurações dos poços de petróleo e estimulação do poço de petróleo. Ao mesmo tempo, chama a atenção para questões políticas, porque o petróleo natural é algo que pode causar conflitos entre países e, no limite, guerras. Por isso, as relações entre países irão influenciar muito este mercado.

#### **4. Modo de entrada**

Em Hong Kong, a empresa abriu uma empresa subsidiária depois de ter entrado no mercado de Hong Kong há bastantes anos. No mercado chinês, na área vinícola, existem muitas agências, logo, muitas empresas decidem estabelecer agências para reduzir a dificuldade e o custo da internacionalização. Por outro lado, na área de equipamentos petrolíferos, existem poucas de agências. Os fabricantes utilizam o contato direto com BakerHughes, Schlumberger, Halliburton e outras empresas que se assumem como donos de projeto. Esta é uma característica deste setor. Por isso, a Jereh abriu um escritório no Rio e tem três trabalhadores que ficam no Brasil para fazer investigação do mercado.

#### **5. Parceiros de internacionalização**

Para a Sogrape, os parceiros são as agências de vinho na China. Estas agências são os clientes da Sogrape, e também são seus parceiros. Por sua vez, a estrutura dos parceiros da Jereh é algo um pouco complexo. As empresas CPCC, CNPC, CNOOC são concorrentes da Jereh no mercado interno, mas também são parceiros no mercado internacional. Por um lado, eles têm seu fabricante de equipamento e são concorrentes na área de vendas de equipamento petrolífero no mercado interno. Mas, no mercado estrangeiro, onde estas empresas compram petróleo, elas fazem subcontratação com as empresas de serviço de perfuração, apesar de não exportarem equipamentos. As empresas CPCC, CNPC, CNOOC podem facultar informações sobre o setor, o que é um auxílio importante para montar negócio, daí a Jereh ter estado a recrutar empregadores que têm experiência de trabalho

nestas empresas. A motivação mais profunda para a empresa Jereh querer estreitar as relações com estas empresas e conhecer as suas experiências de internacionalização reside no seu objetivo de expansão no mercado internacional. Por outro lado, a Jereh salienta a importância das relações da embaixada chinesa em cada país, porque o departamento comercial da embaixada pode fornecer muita informação de negócios. Por fim, porque muitos contratos necessitam de financiamento, a Jereh também procura gerir da melhor forma a relação com os bancos chineses em cada país.

Estas duas empresas que se encontram no seu processo de internacionalização apresentam tantas semelhanças como diferenças. Por fim, a internacionalização da Sogrape no mercado chinês é um caso de sucesso. Do caso de estudo do mercado chinês e da sua estratégia de internacionalização no mundo, podemos concluir que a empresa combina os vinhos dos diferentes países e abre várias adegas em todo o mundo, depois de ter escolhido mercados atraentes. Também sabe utilizar diferentes modos de entrada consoante contexto. A Jereh também prova seu sucesso no mercado internacional com o seu rápido desenvolvimento. No mercado do Brasil, tem cada vez mais negócios e os clientes cada vez têm mais confiança nesta empresa.

## **Capítulo 8: Conclusão Geral**

## 8. Conclusão Geral

Hoje em dia, no contexto destas características da economia e do rápido desenvolvimento da tecnologia, é normal que a internacionalização se torne numa tendência do desenvolvimento das empresas. Se uma empresa quiser entrar num mercado fora da fronteira do seu país, tem de ter um destino definido, razões convincentes e uma estratégia completa de alargamento do mercado-alvo. Ao mesmo tempo, "... Nenhuma empresa nacional está, de todo, livre da influência de forças envolventes estrangeiras ou internacionais, porque existe sempre a possibilidade da concorrência de importações ou de concorrentes estrangeiros que estabelecem operações no seu próprio mercado." (Donald A. Ball e Vendell H. McCulloch, Jr Negócios Internacionais, IRWIN, 5ª edição, 1996, p.16). Por isso, tem de tentar arranjar referências para melhorar o plano de marketing.

Na primeira parte, é apresentada uma imagem geral da internacionalização, incluindo diferentes definições deste conceito. Nesta parte, desenvolve-se uma forma de análise de um novo mercado internacional, o pensamento necessário para a sua realização e os fatores determinantes no processo. Por exemplo, a escolha do mercado e produto, a análise do mercado, a escolha de modo de entrada, a escolha de parceiro, etc.

A segunda parte estrutura-se em torno da teoria de Uppsala, que é uma das mais conhecidas teorias no campo da internacionalização. Neste quadro, o processo de internacionalização é relacionado com o conhecimento do mercado internacional. Simultaneamente, a distância psicológica é um fator que influencia muito a internacionalização. Neste capítulo, conhecemos os mais importantes atores para a distância psicológica e focamo-nos na redução dessa distância.

Da terceira parte até à sétima, é desenvolvida a motivação da internacionalização, a seleção do mercado internacional, a seleção do modo de entrada e o papel dos parceiros. Nesta parte, a motivação para a internacionalização surge como o início deste processo. As empresas têm diferentes motivações, vão escolher diferentes estratégias, diferentes mercados, modos de entrada e diferentes parceiros. Por sua vez, os parceiros também desempenham diferentes papéis. Essa parte é necessária para a análise da internacionalização empresarial. As questões mais importantes são a análise da

atratividade de mercado, a escolha de mercado e o modo de entrada. A decisão de investimento é uma questão central para todas as empresas. Particularmente no caso das empresas chinesas, nota-se uma tendência para não investir noutra país antes de ter a certeza de um bom retorno. Normalmente, é necessário ter evidências suficientes e apoios do governo. Veja-se, por exemplo, o investimento da Três Gorges e o investimento da *State Grid* em Portugal. O investimento da Sinochem no Brasil, que rondou os USD \$3.300.000. Todos os grandes investimentos contam com o apoio do governo chinês.

Para as empresas estrangeiras, hoje em dia a China constitui sempre uma parte do seu mercado internacional. De acordo com a entrevista do gestor de GuiPu na China, que é filial da empresa Sogrape, a sua motivação de internacionalização é a limitação do mercado interno e a baixa de taxa média de crescimento do consumo de vinho no mundo. Por isso, para subir a taxa de crescimento das vendas, a empresa tem de arranjar alguns países com alto crescimento de consumo de vinho, escolher nichos de mercado para entrar e guardar a sua taxa de crescimento. Ao mesmo tempo, é importante arranjar alguns parceiros para cooperar e abrir dependências nos outros países, podendo isso expandir a produção e forçar o mercado local, baixando também os riscos da entrada no mercado local. Conforme o gestor da GuiPu sublinha, o mercado chinês continental será um mercado muito importante para a sua empresa, razão pela qual a empresa irá abrir mais escritórios na China e recrutar mais funcionários para expandir o mercado.

Para a empresa Jereh, de acordo com a minha observação, a sua motivação principal para a internacionalização também é o limitado mercado interno e a necessidade de manter o alto crescimento da empresa. Por isso, os diretores do grupo decidiram orientar a sua estratégia para o mercado internacional no ano 2011. Durante estes três anos, os representantes de vendas no mercado estrangeiro subiram para um valor 10 vezes superior. Os modos de entrada são de três tipos: exportação, abertura de escritórios e de empresas no mercado estrangeiro. Salienta-se também a escolha dos vários parceiros.

De acordo com a entrevista do diretor geral Lin Qiu Li da *Company International da Jereh*, há quatro pontos fortes para manter o alto crescimento da empresa: vantagem de gestão, cuidar da qualidade e serviço de produto, cuidar dos clientes com consideração e a

alta taxa de qualidade face ao preço. A vantagem de gestão é a cultura de empresa, que é a alma da empresa e assenta na sinceridade, cooperação, e na relação transparente entre colegas e com os clientes. Outro aspeto importante consiste no facto de que trabalhadores da Jereh executam bem as decisões de gestão. De acordo com os relatórios de JJ Ding e Dora Wang, que são os responsáveis do mercado brasileiro, na área petrolífera esse mercado é muito amplo, tem potencial. O grande obstáculo é entrar na rede de fornecedores da Petrobras. Sem isso, dificilmente será possível abrir um grande negócio. Por isso, o problema da internacionalização no mercado brasileiro é a localização. Se por um lado a empresa só tem alguns parceiros chineses, por outro ainda faltam fortes parceiros no mercado local.

A internacionalização é um tema bastante em voga hoje em dia. A maior parte das empresas, depois de atingirem um certo nível do seu desenvolvimento, serão forçosamente levadas a aproveitar as oportunidades externas, criando novos mercados, para continuarem a crescer. Por essa razão, dá-se o alargamento desde o seu mercado doméstico para o mercado globalizado, de forma a aproveitar melhor os seus recursos, competências e a capacidade de produção. Em geral, a empresa poderá assim obter mais lucro e dar uma maior contribuição para a sociedade por via da criação de “economias de escala”. Particularmente com a globalização, a internacionalização é uma tendência inevitável de negócio.

Por fim, todos os setores, quando se internacionalizam, podem usar o Modelo de Uppsala para guiar o seu processo de internacionalização, e também podem replicar os passos indicados em termos teóricos, mas sempre tendo em consideração as características específicas do seu setor, uma vez que diferentes setores irão ter diferentes respostas e decisões no seu processo de internacionalização.

## **Capítulo 9: Bibliografia**

## Bibliografia

### Obras escritas:

AAKER, D. A. (1995), *Strategic Market Management*. 4. ed. Nova Iorque: Wiley.

Anderson (1993), *An empirical note on assessing dynamic efficiency: Integration, co-integration, and the long run*, *Structural Change and Economic Dynamics*.

Abrantes, António Alexandre (1998), *Internacionalização Empresarial Numa Economia Mundializada*, pp5-6, 14-16.

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

AICEP Portugal Global (2011): *China – Vinhos / Análise Sectorial*

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

Ammatucct, Marcos; Avrichir, Ilan.(2008), *Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007*. RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 10, n.28, p 234-248, jul./set.

ANDREFF, W. (1995) *Les Multinationales Globales*. Éditions La Découverte, Paris.

Andersen, O. (1993) 'On the Internationalization Process of the Firm: A Critical Analysis', *Journal of International Business Studies* 24(2): 209-231.

Anderson, P. e J. Strandskov (1997), *International Market Selection - A Cognitive Mapping Perspective*, *Journal of Global Marketing*, Volume 11, Issue 3.

Andersen, O. and Kheam, L.S. (1998) 'Resource-based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study', *International Business Review*, 7: 163-184.

ANTÓNIO. C. M, 2009, *The Evolution of Internationalization: Towards a New Theory ?*In Working Papers in Management. Tesse de mestrado, Universidade de Aveiro p5



ARRUDA ST; OLIVETTE MPA; CASTRO CEF (1996). Diagnóstico da floricultura do estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental* 2: 1-18.

Batista, José Manuel (1999), *Estratégia empresariais em mercado global*, São Paulo, p2-4

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

Bobik, Melanie (2012) *Entering the Wine Industry in China: Possible Marketing Strategies*, 4 Feb 2012;

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*, Pearson Education Ltd, Harlow.

Buckley, P.J. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.

BUCKLEY, P. J. and CASSON, M. (1987), *A theory of cooperation in international business*. In F. CONTRACTOR and P. LORANGE (Eds.) *Cooperative Strategies in*

*International Business*. Lexington Books, MA, Boston  
BUCKLEY, P. e GLASTER, K. (2002), *What do we know about international joint ventures*. In F. Contractor e P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*. Pergamon, Londres, pp. 49-70.

Buckley, P.; Cross, A.; Tan, H.; Xin, L.; Voss, H. (2008), *Historic and emergent trends in chinese outward direct investment*. *Management International Review*, v. 48, n. 6, p. 715-748.

Cabrera, Pablo. (2007) *“Chile y China reflexiones para una agenda integral”* Working Paper Series, edited by National Bureau of Economic Trade Chile.

CalfJand Beamish, P. (1995), *“Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”*, in *International Business Review*, 4(2), p115-131.

Cantwell, J. (1989), *Technological innovations and multinational corporations*. Oxford: Blackwell.

Charles w.L.Hill, Peter Hwang, W.Chan Kim (1990), *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*, *Strategic Management Journal*, Vol. 11. 117-128.

Chetty, S. And Campbell-hunt, C. (2011), "*Paths to Internationalization Amon Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*", In European Journal of Marketing, 37(5/6), pp. 796-820

Contractor, F. (1981), *The Role of Licensing in International Strategy*, The Columbia Journal of World Business, Vol. XVI, No. 4, pp. 73-83.

Contractor, F.J. (2002) '*International expansion strategies*', in *International Encyclopaedia of Business and Management*, International Thomson Business Press: London, (forthcoming).

Contractor, F. J., and Lorange, P. *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*. In Cooperative Strategies in International Business, F.J. Contractor and P. Lorange, eds., Lexington Books, Lexington, MA, 1988, 3-30.

Czinkota (2004), "*The Drive to Internationalize*", The Export Marketing Imperative. pp.4

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. 1995 Global marketing strategy. New York: McGraw-Hill.Freire,

Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), *Global Marketing Strategy, McGraw-Hill*, New York

Duarte Alves. R (2012), *As Parcerias na Estratégia de Internacionalização das Empresas de Construção Portuguesas*, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil Júri. Universidade Técnica de Lisboa. [01 de Dezembro de 2012]

Duarte Alves A. P. S. (2012), *As Parcerias na Estratégia de Internacionalização das Empresas de Construção Portuguesas*. Tese de Mestrado em Engenharia Civil. Universidade Técnica de Lisboa

Dunning, J. (1977), *The location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach*. In OHLIN, B., HESSELBORN, P. and WILKMAN, P. (Eds) The international allocation of economic activity. London: Macmillan.

Dunning, John H. (1980), *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. Journal of International Business Studies, London, v.11, p. 9-31,.

- Dunning, J. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*. Reading: Addison-Wesley.
- DUNNING, J. (1995) “*Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance Capitalism*”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, pp. 461-491.
- DUNNING, J. (1995), *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, pp. 461-491
- Dunning, J. (2001), *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, *Int. J. of the Economics of Business*, v. 8 n. 2, p. 173-190
- Glückler, J. (2006) *A relational assessment of international market entry in management consulting*. *Journal of Economic Geography*, 6, 369-393.
- DUNNING, J. (2002), *Relational assets, networks, and international business activity*, In F. Contractor e P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*. Pergamon, Londres, pp. 569-595.
- Erramilli, M. K. (1993); *AO, C. P. Service Firms, choice of foreign-market entry modes: an empirical analysis using a modified transaction-cost framework*. *Journal of Marketing*, v.57, p.19-38.
- Ferreira, M. (2005), *The effect of the MNC's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership acquired*. 2005 Unpublished doctoral dissertation, The University of Utah, USA.
- Ferreira, M.P.; Li, S.; Lopes, M.; Serra, F. (2007), *Cross-border acquisitions of foreign firms in Portugal and of Portuguese firms abroad: Exploration and exploitation through acquisitions*. *Economia Global e Gestão*, v. 12, n. 1, p. 125-147.
- Ferreira G. F.; Gião, P.R.; Oliveira, M. M. J. (2008), *O Processo Estratégico de Internacionalização da GERDAU*. FEAUSP, XI SEMEAD.
- Fish, K. e P. Ruby (2009), “*An artificial intelligence foreign market screening method for small businesses*”, *International Journal of Entrepreneurship*.

Franco, C.; Rentocchini, F.; Marzetti, G. (2008) Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments, Trento: Università Degli Studi di Trento. Discussion paper n.17.

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

Glaister, K. and Thwaites, D. (1993), *Managerial perception and organizational strategy*, Journal of General Management, Vol. 13 No. 4, pp. 15-33.

GOULART, A.C.P., PAIVA, F.A., MELO FILHO, G.M., & RICHETTI, A. 1996. *Efeito da época e do número de aplicações dos fungicidas tebuconazole e mancozeb no controle da brusone (Pyricularia grisea) do trigo: viabilidade técnica e econômica*. Fitopatologia Brasileira 21:381-87.

Guerra Martín, Luiz; Navas López, José (2002), *La Dereccion Estrategica de la Empresa* Civitas 3ª edição.

Hamel G. (1991), *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. Strategic Management Journal, 12 (1), 83-103.

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

Hoffman, R. C. and Preble, J. F. (1991), *Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth*. Long Range Planning, Vol. 24, No. 4, pp. 74-85.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. Journal of Management Studies, vol. 12, pp. 305-22

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977) , *The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, Spring-Summer, pp. 23-32

Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8, 23-32.

Johansson, J.K. (1997), *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, McGraw-Hill Chicago, IL.

Kogut, B. (1985) '*Designing global strategies: profiting from operational flexibility*', Sloan Management Review 26:27-38.

Kumar, V. et al. (1994), *An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets*, Journal of International Marketing.

Latt, P. (1999), *Research and development alliances: ensuring trust by mutual commitments*. In M. Ebers (Eds.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, Nova Iorque, pp. 146-173.

Li, D.; Ferreira, M.P.; Serra, F. (2009), *Technology transfer within MNEs: Inter-subsidiary competition and cooperation*. Revista de Administração e Inovação, v. 6, n. 1, p. 139-158

Lima, G. B., Neves, M. F.; Olivera, L. (2002), *Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: Um caso na cadeia têxtil*. Artigo publicado nos anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER – Passo Fundo – RS –Julho.

Ling, F.; et al. (2005), *Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China*. Construction Management and Economics (23), 509-520

Loureiro, Nádia Teresa dos santos (2011), *A Internacionalização Empresarial: O caso OXYLANE*. O Tese de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra [12 de Novembro de 2013]

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

Mahoney, D., Trigg, M., Griffin, R., and Putsay, M. (2001), *International Business; A managerial perspective* (2nd edn). Pearson Education, Australia.

Markusen, J.; Venables, A. (2000), *The theory of endowment, intra-industry and multinational trade*. Journal of International Economics, v. 52, n. 2, p. 209-234.

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

Moen, Øystein View Profile; Bakås, Ottar; Bolstad, Anette; Pedersen, Vidar View Profile. *International Market Expansion Strategies for High-Tech Firms: Partnership Selection Criteria for Forming Strategic Alliances*, International Journal of Business and Management 5.1 (Jan 2010): 20-30.

Monye, S. O. (1989), *International Technology Transfer: The Case of Licensing in Nigeria*. Unpublished Ph.D. Thesis. Glasgow: University of Strathclyde.

Mtigwe, B (2005). "*The entre entrepreneurial firm Internationalization process in the Southern African context A comparative approach*", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.11 No.5, pp.358-377

Otle, D and Berry, A (1994), *Case study research in management accounting and control, Management Accounting Research, London: Academic Press. Vol.5, pp45-65*

Coelho, Arnaldo (2012), *Desafios da Internacionalização Empresas num Contexto Global*. Educ.

Oxenfeldt, A. R. and Thompson, D. N. (1969), *Franchising in Perspective*. Journal of Retailing, Vol. 44, No. 4, Winter, pp. 3-13.

Oxenfeldt, A. R. and Kelly, A.O. (1969), *Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?* Journal of Retailing, Vol. 44, No. 4, Winter, pp. 69-83.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. (2001), *International Marketing - BH Butterworth Heinemann*, p509 .

- Pauwels, P. et al (2004), *“The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning”*, Competitive Paper presented at the AIB Conference Stockholm
- Ponte.J.P (2006), *Estudos de caso em educação matemática,Bolema*, Vol.25,pp105-132.
- Porter. M.E (1990), *the copetitive advantage of nations and firms*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E.(1998),*Estratégias: A Busca da Vantagem Competitiva*. Harvard Business Review Book. Rio deJaneiro: Campus.
- RAINELLI, M. (1979) *La Multinationalisation des Firmes*. Economica, Paris.
- Roberto, Vagner e Rubens Famá (1997), *Aplicação dos conceitos de Riscos& Retorno para Avaliação das Unidades Estratégicas de Negócio: un Estudo Exploratório*, pp6
- Root, F.R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, D.C. Heath and Company, USA.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York
- Rugman, A.M. (1975). *Motives for foreign investment: The market imperfections and risk Diversification hypotheses*. Journal of World Trade Law, 9(5): 567-573.
- Rugman, A.M. (1992). *Multinational Enterprises and Trade Policy*. Cheltenham, UK: Elgar.
- Rugman, Alan M. and Richard M. Hodgetts -ob. cit. P. 64.
- Sarathy, R. and Terpstra, V. (1991), *International Marketing, 5hh Edition*, Dryden Press, Orlando
- Silva, Manuel Aníbal, Fernando Ribeiro Serra e Nuno Rosa Reis (2011), *Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos*, Revista Ibero-Americana

de Estratégia- RIAE, São Paulo, v.10,n.1, pp29-54

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

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

Su, Miami; Poisson, R (2000), *Utilization of strategic alliances in the process of internationalization*. laval University: Quebec, Canada

SULLIVAN, D. and BAUERSCHMIDT, A. (1990), *“Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne thesis”*. Management International Review, Vol. 30(1), pp. 19-30.

VAHLNE, J-E.and NORDSTROM, K. A. (1990), *Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years*, EIBA Conference, Stockholm.

Varis J., Kuivalainen O., and Saarenketo S. *Partner Selection for International Marketing and Distribution in Corporate New Ventures*. Journal of International Entrepreneurship, 3 (1), 19-36.

Verbeke, A. (2003). *The evolutionary view of the multinational enterprise and the future of Internalization theory*. Journal of International Business Studies, 34(6): 498-504.

VERNON, R.(1966), *International investment and international trade in the product cycle*, in: Quarterly journal of Economic, 83, (1), pp. 190-207.

VERNON, R. (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, Inc.

Rugman, A.M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. New York: Columbia University Press. (Reissued by Palgrave Macmillan, 2006).



World Trade Organization (2013), *World Trade Report*, Member de WTO, p112-220

Walker, B. J and Etzel, M. J. (1973), *The Internationalization of US Franchise Systems: Progress and Procedures*. Journal of Marketing, Vol. 37, April, pp. 38-46.

Young, S. (1987), *Business Strategy and the Internationalisation of Business: Recent Approaches*. Managerial and Decision Economics, Vol. 6, No.1, March, pp.21-35.

Zaheer, S. and Mosakowski, E. (1997) ' *The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services*', Strategic Management Journal 18: 439-464.

Jereh: Yantai Jereh Oilfield Service Grupo, <http://en.jereh.com> [27 de Junho de 2014]

Jereh (2014), Sumário do mercado internacional. Yantai: Jereh, YT-01-204.

Jereh (2014), Sumário do Mercado Brasileiro, Yantai: JerehBr, 04-05-2014.

Jereh (2014), Sumário do Mercado Brasileiro, Yantai: JerehBr, 12-06-2014.

É hora que recupera o que foi perdido, TN Petrólea, 94 (18), 04-2014

João Pedro Couto, 2013, *estratégia empresarial*, capítulo 7, internacionalização.

Jereh: *Jornal Eletrónico de Jereh*, 28 de Julho de 2014.

#### **Sítios na Internet:**

<http://www.china-briefing.com/news/2012/05/21/chinas-exploding-wine-consumption.html>;

<http://www.gogoqq.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>;

<http://www.i9r.cn/html/20130211/201302115495.html>;

<http://daxueconsulting.com/wine-distribution-in-china/>;

[http://finance.ifeng.com/a/20140603/12467022\\_0.shtml](http://finance.ifeng.com/a/20140603/12467022_0.shtml)

[http://www.slideworld.com/ppt\\_templates/Download-charts-and-diagrams.aspx/Internationalization-Process-8163](http://www.slideworld.com/ppt_templates/Download-charts-and-diagrams.aspx/Internationalization-Process-8163)

<http://www.doc88.com/p-300948626210.html>

[http://www.consumerpsychologist.com/cb\\_Graduate\\_Study.html](http://www.consumerpsychologist.com/cb_Graduate_Study.html)

Sítio oficial da Sogrape: <http://www.sograpevinhos.com>

Sítio oficial da *Bloomberg*: <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-18/china-economic-growth-picks-up-for-first-time-in-two-years-1-.html>;

Sítio oficial da marca *Dinasty*:

[http://www.dynastywines.com/en/pdf/1208\\_interimresults.pdf](http://www.dynastywines.com/en/pdf/1208_interimresults.pdf);

Sítio oficial *The Economist*: <http://www.economist.com/node/21553056>;

Sítio oficial da *Al-jazeera*:

<http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2012/01/201217122143498595.html>;

Sítio oficial Revista Forbes:

<http://www.forbes.com/Sites/helenwang/2010/11/24/defining-the-chinese-middle-class/>;

Sítio oficial da Viniportugal: <http://www.viniportugal.pt/OSector/Estatisticas>;

Sítio oficial da marca *GreatWall*: <http://www.greatwallwine.com.cn/en/index.html>;

Sítio oficial da marca ChangYu: <http://www.changyu.cn/english/history/net.htm#>;

Informações sobre a marca *GreatWall*:

<http://www.cbw.com/business/invest/zhangjiakou/wine.htm>;

Bailey, Peter (2011), “Profile of the Chinese Wine Market” – Wine Australia, 13-05-2011.

<http://www.nzte.govt.nz/en/export/market-research/wine/wine-in-china/>;

[http://www.caduxavier.com.br/academico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=538:target-atratividade-do-mercado&catid=86:estrategias-de-marketing&Itemid=81](http://www.caduxavier.com.br/academico/index.php?option=com_content&view=article&id=538:target-atratividade-do-mercado&catid=86:estrategias-de-marketing&Itemid=81)

[27 de julho de 2014]

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/como/GuidoExportador/GrandesEtapasExportarSucesso/Paginas/PesquisaeSeleccaodeMercados.aspx>

[27 de Julho de 2014]

“Ministry of Commerce of the People’s Republic of China”:

<http://www.mofcom.gov.cn/article/i/jyjl/k/201307/20130700210045.shtml>

[22 de julho de 2013]

Carlos Xavier, 2012, atratividade do mercado:

[http://www.caduxavier.com.br/academico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=538:target-atratividade-do-mercado&catid=86:estrategias-de-marketing&Itemid=81](http://www.caduxavier.com.br/academico/index.php?option=com_content&view=article&id=538:target-atratividade-do-mercado&catid=86:estrategias-de-marketing&Itemid=81)

[27 de julho de 2014]

Aicep Portugal Global, pesquisa e seleção de mercados:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/como/GuidoExportador/GrandesEtapasExportarSucesso/Paginas/PesquisaeSeleccaodeMercados.aspx>

[27 de Julho de 2014].

Aprendendo a exportar Internacionalização,

[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/294](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/294)

[27 de Junho de 2014].

Saldo Postivo, Empresas Estratégia Gestor Questões legais Recursos humanos,

Subcontratação: Prós e Contras, <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/subcontratacao-pros-e-contras>

[27 de Junho de 2013].

#### **Entrevista:**

Entrevista confidencial                      Entrevistado1

Entrevista confidencial                      Entrevistado1

Entrevista Lin Qiuli (2014) Yantai: 27 de Julho

Entrevista Alex. So (2013) Porto: 7 de Março

## **Capítulo 10: Anexos**

### 10.1

Tabela 13---Síntese das Vantagens e desvantagens dos meios de entrada

Meios de entrada	Vantagens	Desvantagens
Acordo de Licenciamento	Baixo investimento	Baixo controle de risco da perda de know-how
Agente de Distribuição	Baixo investimento	Pouco know-how, não há possibilidade de exclusividade, risco de conflito de interesse.
Estabelecimento de uma empresa (Greenfield)	Alto controle, alto potencial de retorno.	Alto investimento, riscos maximizados.
Exportação Direta	Baixo risco, flexibilidade.	Alto investimento em logística, altos custos de importação e longo tempo de entrega.
Exportação Intermediada	Rápida absorção de conhecimento comercial	Baixo controle sobre produtos e processos
Fusões e Aquisições	Alto controle, alto potencial de retorno.	Riscos maximizados, entrada complexa.
Joint Ventures (Alianças, consórcios e parcerias).	Alto controle, compartilhamento de custos, desenvolvimento de novas capacidades.	Risco de conflitos e de perda de know-how
Representação Comercial	Conhecimento do mercado, baixo investimento (comissão de venda).	Risco de conflitos de interesse

Fonte: Adaptado de Ferreira Cião e Oliveria (2008)

### 10. 2

Tabela14----Um resumo que os fatores que afectam o modo de entrada:

Resumo de estudos prévios

Factor	Referência	Resultados
Timing da Entrada	Robinson (88); Robinson e Fornell (88); Ryan (88)	Entradas tardias geram performance superior.
	Olleros (86)	Entrantes tardios são mais

<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
		eficientes.
	Schmaars (86)	Nenhuma estratégia com <i>timing</i> único é boa.
Modo de Entrada	Stopford e Wells (72)	A selecção do modo de entrada depende da experiência internacional da empresa e da diversificação de produtos.
	Caves e Metha (86)	A selecção do modo de entrada é influenciada por factores de curto e longo prazo.
Actividade da Empresa	Sharma (95); McCarthy et al (93)	O sector da empresa afecta o modo de entrada.
Concorrência	MacMillan e Day (87); Yoon e Lilien (85)	Existe uma relação inversa entre o nº de concorrentes e o sucesso.
Mercado Potencial	Mccarthy et al (93); Shama (95)	Um potencial de mercado elevado motiva entrada em mercados externos.
Mercado Potencial	Mccarthy et al (93); Shama (95)	Um potencial de mercado elevado motiva entrada em mercados externos.
Posicionamento Competitivo	Green e Ryans (90)	Um posicionamento superior na entrada afecta positivamente a performance.
	Day e Wesley (88)	Existe um posicionamento superior quando o produto oferece um valor superior ao cliente.
Vantagem Competitiva	Ghoshal (87)	Estratégias internacionais eficientes baseiam-se em vantagens competitivas.
	Cook (83)	A estratégia de marketing deve focar-se em vantagens competitivas e ligadas ao cliente de longo prazo.
Performance do Relacionamento	Porter (80)	A estrutura do sector explica porque é que determinados sectores são mais competitivos.
	Drazin e Van de Vem (85); Miller (88); Galbraith e	Uma boa adequação entre a procura individual e a estratégia leva a

<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
		eficientes.
	Schmaars (86)	Nenhuma estratégia com <i>timing</i> único é boa.
Modo de Entrada	Stopford e Wells (72)	A selecção do modo de entrada depende da experiência internacional da empresa e da diversificação de produtos.
	Caves e Metha (86)	A selecção do modo de entrada é influenciada por factores de curto e longo prazo.
Actividade da Empresa	Sharma (95); McCarthy et al (93)	O sector da empresa afecta o modo de entrada.
Concorrência	MacMillan e Day (87); Yoon e Lilien (85)	Existe uma relação inversa entre o nº de concorrentes e o sucesso.
Mercado Potencial	Mccarthy et al (93); Shama (95)	Um potencial de mercado elevado motiva entrada em mercados externos.

Posicionamento Competitivo	Green e Ryans (90)	Um posicionamento superior na entrada afecta positivamente a performance.
	Day e Wesley (88)	Existe um posicionamento superior quando o produto oferece um valor superior ao cliente.
Vantagem Competitiva	Ghoshal (87)	Estratégias internacionais eficientes baseiam-se em vantagens competitivas.
	Cook (83)	A estratégia de marketing deve focar-se em vantagens competitivas e ligadas ao cliente de longo prazo.
Performance do Relacionamento	Porter (80)	A estrutura do sector explica porque é que determinados sectores são mais competitivos.
	Drazin e Van de Vem (85); Miller (88); Galbraith e	Uma boa adequação entre a procura individual e a estratégia leva a



<b>Factor</b>	<b>Referência</b>	<b>Resultados</b>
	Kazarjian (86)	melhores performances
Dimensão da Empresa	Cavusgil et al (89)	As pequenas empresas normalmente exportam.
	Cavusgil e Nevin (81)	O nº de funcionários é um bom previsor da possibilidade de exportar.
	Germunden (91)	A dimensão da empresa está relacionada positivamente com o comportamento de exportação.
Compromisso	Daniels (70); Vernon (83)	Há uma relação entre o compromisso de recursos e o crescimento da actividade internacional.
	Anderson e Gatignon (86)	Há um <i>trade-off</i> entre os custos do modo de controlo e os custos do modo de afectação de recursos.
Problema Cultural	Datta (91)	Existe uma correlação positiva entre a performance de aquisição e similaridades no estilo de gestão.
Políticas Governamentais	Rugman (79); Stopford e Wells (72)	Políticas restritivas do país anfitrião têm maior probabilidade de impedir investimentos estrangeiros.
	Lecraw (84); Vernon (83)	Empresas que possuam um produto de valor aumentam a sua capacidade de negociação perante o governo anfitrião.
Factores da Envolve	Shubick (83); Ting (88)	A incerteza de políticas reflecte as ameaças e oportunidades associadas a mudanças no sistema político.
	Brewer (83)	As políticas governamentais afectam os investimentos.
	Cyert e March (63); Mascarenhas (82)	As empresas tentam controlar as contingências importantes da envolvente para reduzir a incerteza.



Factor	Referência	Resultados
Investimento	Chandler (90)	O sucesso industrial depende dos investimentos.
	MacMillan e Day (87)	Investimentos elevados reflectem-se em melhores resultados e quotas de mercado
Barreiras à Entrada	Karakaya e Stahl (89)	Identificaram 19 barreiras à entrada.
	Orr (74)	Provaram que as barreiras afectam a estratégia de entrada.

Fonte: Shama (2000, p. 654)

### 10.3 Resumo das motivações, dos riscos internos, dos riscos externos, de sucesso na fase de operação

Tabela 15---Resumo das motivações

	Badger e Mulligan, 1995	Carrillo, 1996	Glaister e Buckley, 1996	Norwood e Mansfield, 1999	Fisher e Ransinghe, 2001	Walker e Johannes, 2003	Ling et al., 2005	Ngowi, 2007	Ozofon et al., 2007	Zhang e Zou, 2007	Zutchi e Tan, 2009	Girmscheid e Brockmann, 2010	Gama, 2011
Transferência de tecnologia	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	
Partilha de riscos	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x
Aumento de dimensão, capacidade produtiva e financeira para participar em grandes projectos	x			x		x		x		x	x	x	
Cumprimento dos requisitos impostos pelo governo local	x		x	x			x				x		
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento			x				x			x	x		
Diminuição dos custos de entrada									x		x		
Aproveitamento da experiência e dos conhecimentos do parceiro sobre o mercado	x		x	x	x	x	x			x	x		
Redução da competição no mercado			x										
Aumento da quota de mercado	x		x			x			x				
Acesso aos recursos e competências específicas do parceiro	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x

Fonte: (Duarte, 2012)

Tabela16: Resumo dos riscos internos

	Bing et al., 1999	Shen et al., 2001	Mohamed, 2003	Walker e Johannes, 2003	Hsueh et al., 2007	Zhang e Zou, 2007	Akintoye e Main, 2008
Problemas financeiros do parceiro	x	x	x	x	x	x	x
Interferência das empresas-mãe de ambos os parceiros	x			x		x	
Fuga indesejada de informação, conhecimento ou tecnologia							x
Desacordo em relação à política de colocação de pessoal	x			x		x	x
Divergências em relação à distribuição dos trabalhos	x			x		x	
Interferência entre os métodos de trabalho dos parceiros		x			x		x
Desconfiança entre parceiros	x	x		x	x	x	x
Diferenças culturais entre os parceiros		x			x		
Desacordo ou lacunas nas condições do contrato		x			x		x
Perda de controlo ou interdependência excessiva							x

Fonte: (Duarte, 2012)

Tabela 17: Resumo dos riscos externos

	Bing et al., 1999	Shen et al., 2001	Mohamed, 2003	Walker e Johannes, 2003	Hsueh et al., 2007	Zhang e Zou, 2007	Akintoye e Main, 2008
Inconsistência de políticas, leis, normas e regulamentos	x	x	x			x	
Restrições às importações e protecção local	x	x				x	
Restrições à repatriação de lucros	x					x	
Flutuações das taxas de câmbio, de inflação e de juros	x	x	x			x	
Problemas de segurança	x					x	
Diferenças sociais, culturais e religiosas	x		x	x		x	
Circunstâncias de força maior e desordem social	x	x				x	
Corrupção e suborno		x	x			x	
Faltas de água, gás e electricidade		x				x	
Dificuldades burocráticas e demoras na aprovação de projectos e licenças		x	x			x	

Fonte: (Duarte, 2012)

Tabela 18: Resumo dos fatores de sucesso na fase de operação

	Glaister e Buckley, 1997	Bing e Tjong, 1999	Munns et al., 2000	Mohamed, 2003	Walker e Johannes, 2003	Gale e Luo, 2004	Eren, 2007	Ozorhon et al., 2007	Akintoye e Main, 2008	Ozorhon et al., 2008
Confiança mútua entre os parceiros			x	x	x	x	x		x	x
Empenhamento da gestão de topo e de todos os funcionários			x	x	x	x	x		x	x
Desenvolvimento de um clima de cooperação, flexibilidade e abertura entre os parceiros			x	x		x	x		x	x
Comunicação eficaz e partilha de informações		x	x	x			x		x	x
Adopção de uma atitude de procura de benefício mútuo							x			x
Partilha dos recursos necessários às operações							x	x	x	
Capacidade de lidar com as diferenças culturais, éticas e linguísticas		x	x	x	x	x				
Avaliação regular da performance da parceria							x		x	
Coordenação eficaz entre as tarefas dos parceiros							x			
Transferência de conhecimentos e capacidades específicas entre os parceiros									x	x

Fonte: (Duarte, 2012)

#### 10.4.1 A apresentação da empresa Sogrape

De acordo com o sítio oficial da Sogrape Vinho, esta empresa foi fundada em 1942 por Fernando van Zeller Guedes, com a ambição de dar a conhecer ao mundo os vinhos portugueses e com uma visão de longo prazo assente na qualidade dos vinhos a comercializar, na importância da novidade das marcas e na apresentação dos seus vinhos.

A Sogrape Vinhos possui cerca de 830 hectares de vinha em Portugal. As videiras foram plantadas nas seguintes regiões: Alentejo, Dão, Douro, Jerez, Madeira, etc. A Sogrape possui 17 marcas, sendo as mais reputadas a Offley, Sandaman, Porto Ferreira, etc. Podemos elencar os seguintes tipos de vinhos produzidos: espirituoso, espumante, licoroso,

tranquilo, branco e rosé. Por conseguinte, esta empresa possui uma extensa linha de produção para satisfazer os consumidores.

Liderada atualmente pela terceira geração da família fundadora, a Sogrape Vinhos cumpre, cada vez mais fielmente, o objetivo assumido desde da sua fundação: ser uma empresa de cariz familiar e vocação internacional, focada na produção de vinhos de qualidade, na inovação e no desenvolvimento de marcas portuguesas de nível global. Neste momento, a empresa exporta vinho para vários países. A revista *Wine & Spirits* nomeou a Sogrape como um dos melhores produtores de vinho do ano de 1996.

#### 10.4.2 Um questionário sobre o vinho

De acordo com especialistas, os fatores críticos que estão na base das decisões dos consumidores quando estes procuram vinho são: marca, sabor, preço, país de origem e embalagem. Segundo os dados adquiridos pela CFRI (精品传媒•消费时尚研究院), uma investigação de 2008 composta por uma amostra de 845 pessoas com idades compreendidas entre os 25 anos e os 45 anos, onde 44,6% eram homens e 55,4% eram mulheres, obteve as seguintes conclusões:

##### 1. Fatores críticos na escolha de vinho:

Figura 16: Fatores Críticos de Decisão



Fonte: <http://www.gogoqq.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>

Neste gráfico, é possível concluir que os consumidores da amostra dão especial importância ao sabor do vinho (60%). Tal facto pode ser explicado por uma falta de conhecimento e cultura de vinho. De seguida, os consumidores têm em conta a marca do vinho no seu processo de decisão (18%).

## 2. Preferências na escolha de vinho:

Figura 17---Preferências na escolha de vinho



Fonte: <http://www.gogoqq.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>

Este gráfico revela que 52% dos consumidores procuram vinho com um sabor especial, normalmente doce, explicado por uma falta de conhecimentos e cultura. O sabor é seguido pelo preço, onde 21% está disposto a pagar um preço razoável pelo vinho. De notar que apenas 1% dos consumidores da amostra procuram especificamente vinhos importados.

## 3. Locais de consumo de vinho:

Figura 18---Locais de Consumo de Vinho



Fonte: <http://www.gogogg.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>

Relativamente ao local de consumo, a maioria dos consumidores da amostra (38%) opta por consumir vinho em casa, seguido pelo conjunto de consumidores que prefere consumir em restaurantes ocidentais (22%) e cerimónias ou eventos festivos (17%). Por fim, vêm os restaurantes chineses e os bares/clubes, com 11% e 12%, respetivamente.

#### 4. Tipo de vinho escolhido:

Figura 19---Tipo de Vinho Escolhido



Fonte: <http://www.gogogg.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>

Mais de metade dos consumidores da amostra prefere consumir vinhos secos (62%). Os restantes representam uma minoria, composta por 15% para os vinhos doces, 14% para os vinhos meio doces e 9% para os vinhos meio secos.



5. Cor mais atrativa para os consumidores:

Figura 20: 3 Grau de atração por cada uma das 3 cores dos vinhos



Fonte: <http://www.gogogg.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>

Neste gráfico, podemos verificar que 74% dos consumidores do estudo efetuado preferem vinhos tintos por motivos de cor. Esta escolha pode estar ligada a fatores culturais, uma vez que na China o vermelho é um símbolo de sorte.

6. Locais de compra:

Figura 21---Locais de Compra



Fonte: <http://www.gogoqq.com/ASPX/425757548/JournalContent/1334916337.aspx>

Com este gráfico, pode-se concluir que cerca de metade dos consumidores da amostra (52%) compram vinho em supermercados, o pode ser explicado pela facilidade com que conseguem adquirir vinhos nestes locais. Nos supermercados podem recorrer aos empregados para recomendações e existe uma grande variedade de vinhos, com diferentes qualidades e preços. Seguem-se os consumidores que compram vinho em lojas da especialidade (34%). Estes podem ser os consumidores com um maior conhecimento e cultura de vinho.

### **10.5 As perguntas de entrevista**

As Bases de dados:

Nome de empresa:

Entrevista:

Data da entrevista:

Tempo a trabalhar em empresa:

Tempo a fazer trabalho na área da internacionalização:

Nacionalidade da empresa:

#### **Perguntas:**

1. Quais são as motivações da internacionalização da sua empresa?
2. Acha que qual é a função da teoria de Uppsala no processo de internacionalização?
3. Quais são os pontos fortes da vossa empresa para a internacionalização?
4. Quais são os pontos fracos da vossa empresa para a internacionalização?
5. Quais são os pontos críticos de seleção dos países de destino?
6. Quais são os pontos críticos para avaliar a atratividade de mercado?



7. Qual foi o modo de entrada escolhido no âmbito do processo de internacionalização?
8. Quais são os critérios de seleção do modo de entrada em mercados internacionais que foram considerados?
9. Quais são os principais fatores de sucesso no processo de internacionalização?
10. Quais são os principais fatores limitadores no processo de internacionalização?
11. O estabelecimento de parcerias desempenhou um papel importante na entrada no mercado internacional?
12. Quais são fatores sucesso determinantes na fase operacional?
13. Qual é a razão para a escolha da China?
14. Qual é a razão para a escolha do Brasil?