



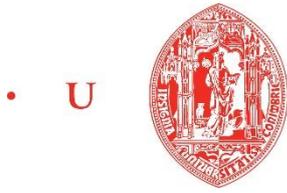
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rafael Ferreira da Silva

**O IMPACTO DA CONSULTORIA INTERNA
ENQUANTO ELEMENTO DE REDEFINIÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
UMA MARCA - DIAGNÓSTICO E
RECOMENDAÇÕES
O CASO DA CH BUSINESS CONSULTING**

**Trabalho de Projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pelo Professor Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho
e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra.**

outubro de 2020



• U

C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**O IMPACTO DA CONSULTORIA INTERNA
ENQUANTO ELEMENTO DE REDEFINIÇÃO
DA ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MARCA
- DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES
O CASO DA CH BUSINESS CONSULTING**

Rafael Ferreira da Silva

**Trabalho de Projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo Professor
Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho e apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.**

outubro de 2020

DEDICATÓRIA

A ti mãe (*in memoriam*) por
seres o exemplo inigualável de
amor, força e superação.

AGRADECIMENTOS

Gratidão é a palavra de ordem no que diz respeito a todos aqueles que, de forma mais direta ou mais indireta, contribuíram para que este trajeto fosse possível. A concretização deste projeto marca o encerramento de um ciclo, sendo este o momento em que me incumbe agradecer todo o apoio, suporte e incentivo demonstrado, essenciais para que este desfecho fosse possível.

Ao Professor Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho pela sua orientação, pelo saber e, sobretudo, pelas suas opiniões críticas que me permitiram encontrar um rumo quando as coisas pareciam correr menos bem.

Ao Dr. António Henriques e ao Eng. Carlos Lacerda pela importante contribuição e disponibilidade demonstrada ao longo do projeto, facultando informação que se revelou essencial e determinante para o presente projeto.

À Rita Encarnação um especial obrigado pela compreensão, pela paciência e por toda flexibilidade e disponibilidade que demonstrou durante todo o percurso.

Aos meus caros colegas de trabalho, em especial a Bárbara Cravo e o Marco Monteiro, que se revelaram verdadeiros seres monstruosos, dotados de um acutilante bom humor, capaz de levantar o ânimo no mais complicado dos dias e, com os quais tanto aprendi.

Ao meu núcleo de amigos quer de Águeda, quer de Coimbra, por todo o incentivo e alento que demonstraram, guardando, no entanto, um especial obrigado ao Pedro Fonseca, ao Pedro Spencer e à Margarida Vasconcelos que me acompanharam, de muito perto, ao longo desta jornada.

À Beatriz Martins por toda a paciência, por toda a ajuda, carinho e incentivo que demonstrou desde o dia um. Por ter sido o grande pilar e a força que me motivou em todos os momentos e nunca me deixou desistir, inclusivamente quando eu próprio duvidava. A ti devo um eterno obrigado.

Ao meu pai guardo o último dos agradecimentos, este carregado de emoção, por todo o apoio incansável e incondicional demonstrado, desde sempre. Por estar ao meu lado, em todas as decisões, em todas as etapas e, especialmente, por ser o meu maior modelo de determinação, persistência e garra.

Espero que todos aqueles que mencionei se sintam parte integrante deste projeto, sem os quais, tudo teria sido indubitavelmente mais difícil. Obrigado!

RESUMO

A internacionalização das empresas é, efetivamente, um fenómeno global que, hodiernamente, contempla empresas de todas as economias, setores de atividade e dimensões. É, por natureza, um projeto de elevada complexidade, não só de operacionalizar, mas também de concetualizar e planear, que implica elevados níveis de investimento e comprometimento. As diferentes morfologias que as empresas podem adotar de forma a encetar este projeto são inúmeras, quer estejamos perante uma mera intenção de exportar produtos, quer estejamos perante uma verdadeira investida hercúlea de construção de uma marca global, contudo o fim desejado será sempre o sucesso. Neste sentido, é imperativo assegurar que as empresas escolhem aquilo que são os métodos e mecanismos mais indicados ao perfil e às pretensões da mesma, por forma a minimizar desvios aos objetivos que foram inicialmente projetados e, no fundo, garantir que todo o esforço e investimento colocado no projeto esteja a contribuir para os resultados pretendidos.

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescimento generalizado do mercado da consultoria de gestão, números que traduzem a crescente procura das empresas por apoio técnico em diversas áreas, nomeadamente a internacionalização. Esta tendência de crescimento é replicada, tanto no âmbito da consultoria externa, como de consultoria interna, uma vez que os elevados custos associados à contratação de serviços de consultoria e a resistência em partilhar informação sensível com terceiros tem conduzido ao desenvolvimento de estruturas internas de consultoria nas empresas.

O presente projeto pretende assim desenvolver um processo de consultoria interna, através de uma metodologia de *problem solving cycle*, aplicado ao processo de internacionalização e criação de uma marca de consultoria global, conduzido por uma consultora portuguesa – CH Business Consulting. Este processo consiste, em primeira instância, na identificação dos desvios, seguido de uma análise das principais causas e dificuldades sentidas, que resultará, num terceiro momento, na sistematização dos principais problemas que subjazem ao respetivo projeto de internacionalização. Por fim, será apresentado um conjunto de recomendações que visam colmatar aquilo que tem sido o baixo sucesso e as dificuldades sentidas na operacionalização da investida internacional.

Palavras-chave: Internacionalização; Consultoria; Marca Global; Licenciamento; Rede.

ABSTRACT

The internationalization of companies is effectively a global phenomenon that nowadays contemplates companies from all economies, sectors and dimensions. It is, by nature, a highly complex project, not only to operate, but also to conceptualize and plan, that implies high levels of investment and commitment. The different morphologies that companies can adopt in order to start this project are countless, whether we're facing a mere intention to export products, or we're dealing with a true herculean effort to build a global brand, however the desired end will always be the business success.

In this sense, it is imperative to ensure that companies choose the methods and mechanisms that best suits its own profile and intentions, in order to minimize deviations from the goals that were initially designed and, ultimately, to ensure that all the efforts and investments placed in the project is contributing to the desired results.

In recent years there has been a general growth in the management consulting market, numbers that reflect the increasing demand of companies for technical support in several areas, namely internationalization. This growth trend is replicated both in the scope of external and internal consultancy, since the high costs associated with contracting consultancy services and the resistance to share sensitive information with third parties, has led to the development of internal consultancy structures inside companies.

The present project intends to develop an internal consulting process, through a problem solving cycle methodology applied to the internationalization process and the creation of a global consulting brand, conducted by a portuguese consultant - CH Business Consulting. This process consists, in the first instance, in the identification of deviations, followed by an analysis of the main causes and difficulties experienced, which will result, in the systematization of the main problems that underlie the respective internationalization project. Finally, a set of recommendations that aim to overcome what has been the low success and the difficulties experienced in the operationalization of the international goal will be presented.

Keywords: Internationalization; Consultancy; Global Brand; Licensing; Network.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|------|
| DEDICATÓRIA..... | i |
| AGRADECIMENTOS | iii |
| RESUMO | v |
| ABSTRACT | vii |
| LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS | xiii |
| CAPÍTULO 1 – Introdução | 1 |
| CAPÍTULO 2 – Enquadramento Teórico..... | 3 |
| 2.1. Conceito de Internacionalização | 3 |
| 2.2. Teorias da Internacionalização | 5 |
| 2.2.1. Teoria da Internalização/Imperfeições de Mercado | 6 |
| 2.2.2. Teoria do Ciclo de Vida do Produto..... | 7 |
| 2.2.3. Teoria Eclética de Dunning / Paradigma OLI | 9 |
| 2.2.4. Teoria dos Custos de Transação | 10 |
| 2.2.5. Teoria da Vantagem Competitiva..... | 12 |
| 2.2.6. Modelo de Uppsala e progressiva evolução para a Teoria de Redes..... | 15 |
| 2.2.6.1. Teoria de Redes | 17 |
| 2.2.7. Teoria dos Estágios de Cavusgil..... | 18 |
| 2.3. Formas de Internacionalização | 19 |
| 2.3.1. Exportação | 20 |
| 2.3.1.1. Exportação Indireta | 22 |
| 2.3.1.2. Exportação Direta..... | 22 |
| 2.3.2. Investimento Direto | 23 |
| 2.3.2.1. <i>Joint-Ventures</i> | 24 |
| 2.3.2.2. Aquisição de Subsidiária..... | 25 |
| 2.3.2.3. Investimentos <i>Greenfield</i> | 26 |

| | | |
|------------------------------|---|----|
| 2.3.3. | Sistemas Contratuais | 27 |
| 2.3.3.1. | <i>Franchising</i> | 28 |
| 2.3.3.2. | Licenciamento | 29 |
| 2.3.3.3. | Transferência de <i>Know-How</i> | 30 |
| 2.4. | Marketing Internacional..... | 31 |
| 2.4.1. | Marca Global | 34 |
| 2.4.2. | <i>Branding</i> | 36 |
| 2.4.2.1. | <i>Brand Equity</i> | 39 |
| 2.4.3. | Feiras | 43 |
| 2.5. | Consultoria..... | 44 |
| 2.5.1. | Consultoria Interna | 47 |
| CAPÍTULO 3 – O Projeto | | 51 |
| 3.1. | Apresentação do Grupo CH..... | 51 |
| 3.1.1. | Áreas de Atuação..... | 52 |
| 3.1.2. | Posicionamento..... | 53 |
| 3.2. | Apresentação da CH Global Network | 54 |
| 3.2.1. | Metas e Ambições | 55 |
| 3.2.2. | Modelo de Internacionalização Adotado | 57 |
| 3.2.2.1. | <i>Partners</i> | 58 |
| 3.2.2.2. | <i>Associates</i> | 59 |
| 3.2.2.3. | <i>Fellows</i> | 60 |
| 3.2.2.4. | CH Global Network na Atualidade | 61 |
| 3.3. | Projeto de Desenvolvimento de Consultoria Interna | 64 |
| 3.3.1. | Metodologia de Consultoria | 65 |
| 3.3.2. | Diagnóstico..... | 68 |
| 3.3.2.1. | Objetivos do Projeto de Internacionalização..... | 68 |

| | | |
|-----------------------------|---|-----|
| 3.3.2.2. | Seleção dos Mercados Alvo e Potenciais Parceiros | 71 |
| 3.3.2.3. | Resultados e Impactos do Projeto | 72 |
| 3.3.2.4. | Principais Dificuldades Sentidas | 74 |
| 3.3.3. | Problemas Identificados | 75 |
| 3.3.3.1. | Falhas na Concetualização do Projeto..... | 76 |
| 3.3.3.2. | Falhas nos Procedimentos de Implementação do Projeto | 78 |
| 3.3.3.3. | Baixa Oferta de Valor | 80 |
| 3.3.4. | Recomendações | 84 |
| 3.3.4.1. | Separação e Reconceptualização dos Projetos | 84 |
| 3.3.4.2. | Desenvolvimento de um Orçamento e Plano de Atividades | 85 |
| 3.3.4.3. | Redefinição dos Objetivos e dos Critérios | 87 |
| 3.3.4.4. | Restruturação da Equipa – Dimensão e Afetação | 89 |
| 3.3.4.5. | Definição de um Mapa Estratégico de Mercados Alvo..... | 90 |
| 3.3.4.6. | Realização de Estudos de Mercado | 92 |
| 3.3.4.7. | Criação de Métricas de Monitorização..... | 93 |
| 3.3.4.8. | Participação em Conferências e Feiras..... | 95 |
| 3.3.4.9. | Criação de Procedimentos de Transferência de Know-How | 97 |
| 3.3.5. | Cronograma de Atividades | 99 |
| CAPÍTULO 4 – Conclusão..... | | 102 |
| BIBLIOGRAFIA | | 105 |
| ANEXOS | | 119 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1- Principais mecanismos de entrada em mercados externos. | 20 |
| Figura 2- Triângulo da Marca..... | 38 |
| Figura 3- Dimensões do brand equity segundo Keller (adaptado). | 41 |
| Figura 4- Mapa resumo do conceito de brand equity, segundo David Aaker. | 42 |
| Figura 5- Divisão estratégica e de negócio..... | 53 |
| Figura 6- Logótipo CH Business Consulting Ghana..... | 59 |
| Figura 7- Tabela sumário das prerrogativas de cada modalidade de parceria..... | 63 |
| Figura 8- Metodologia de Consultoria Aplicada. | 67 |
| Figura 9- Diagrama de Problemas. | 83 |
| Figura 10- Cronograma principais atividades. | 99 |

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMA – Associação Americana de Marketing

B2B – *Business to Business*

BG – *Born Global*

CEO – *Chief Executive Officer*

IBCC – *International Business Consulting Conference*

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

IPA – Instrumentos de Assistência Pré-Adesão

IRU – *International Research Unit*

ISO – *International Organization for Standardization*

KIBS – *Knowledge Intensive Business Services*

KPI – *Key Performance Indicator*

NCRF – Norma Contabilística de Relato Financeiro

OLI – *Ownership, Location and Internalization*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequena e Médias Empresa

TI – Tecnologias de Informação

WOM – *Worth-of-Mouth*

CAPÍTULO 1 – Introdução

A internacionalização das empresas é um fator que tem crescido em larga escala sendo, cada vez mais, um dado adquirido pelas empresas considerado porventura inevitável, muito por força da pressão exercida pelo fenómeno da globalização mundial (Singh et al., 2010), mesmo em PME's, empresas com uma estrutura geralmente familiar e predominantemente focada no mercado doméstico (Fernández & Nieto, 2005). A criação de uma unicidade de mercado, proporcionada pela globalização, tem induzido as empresas a arriscar em projetos de expansão da sua presença e da sua marca, aproveitando as potencialidades apresentadas por determinadas economias mundiais, nomeadamente os países emergentes, por forma a construir uma forte posição global (Parameswar & Dhir, 2019).

Efetivamente, a crescente globalização vivida tem espoletado a competição entre marcas, colocando o fenómeno de disseminação de marcas globais sob os holofotes. A fusão das necessidades e desejos dos consumidores espalhados por todo o mundo, num único mercado universal, proporciona, naturalmente, o espaço tão desejado para as empresas almejarem a construção de uma marca com uma presença global, no entanto, embora se assista, hodiernamente, a uma redução gradual das barreiras psicológicas e culturais entre mercados, estas condições continuam a existir e a ter a sua preponderância, razão pela qual inúmeros consumidores e clientes continuam a preferir marcas locais que representem a identidade e cultura local (Kolbl et al., 2019).

A prossecução de um objetivo de expansão internacional requer, por parte das empresas, conhecimentos e capacidades que permitam identificar e adotar o método de entrada que melhor se adequa ao perfil das mesmas, fazer análises dos melhores mercados alvos e identificar oportunidades onde possam acrescentar valor e ser uma referência. A distância cultural e psicológica que se faz sentir entre diferentes economias, repercute-se nas decisões e escolhas que as empresas devem tomar sob a forma de incerteza, uma neblina que tolda a capacidade de prever o futuro dos mercados contribuindo, conseqüentemente, para uma acrescida dificuldade no planeamento, na definição da estratégia e, por fim, na tomada de decisão por parte da gestão (Oliveira et al., 2019). Esta incerteza quando aplicada ao âmbito das PME's deixa de ser uma mera possibilidade, passando a fazer parte integral do vocabulário das empresas no que diz respeito a projetos de expansão internacional. Isto deve-se predominantemente ao facto da grande generalidade das PME's sofrerem de fortes limitações no que concerne a capacidade financeira, recursos e

capacidades para levar tamanha investida a bom porto, condição que as torna vulneráveis a insucessos e falhas ao longo do processo (Hollender et al., 2017).

É neste âmbito que emerge a importância da consultoria, como ferramenta preponderante ao auxílio e apoio nas pretensões mais complexas das empresas. De acordo com os dados partilhados pela Statista, empresa alemã altamente especializada em dados de mercado e consumidores, o mercado mundial da consultoria tem crescido ano após ano, tanto a nível global¹, como a nível de cada um dos segmentos², quer se trate de estratégia, operações, recursos humanos ou outras áreas. As empresas que procuram apoio técnico, por intermédio de consultoria, esperam com esse suporte melhorar a sua *performance* e resolver problemas com que se deparem (Cerruti et al., 2019). A opção pela consultoria interna tem acompanhado a tendência de crescimento embora, ao contrário do que acontece com a prestação de serviços de consultoria externa, não existam números oficiais que comprovem. No entanto, aponta-se que 75% das empresas cotadas em bolsa da Alemanha contemplem nos seus quadros equipas de consultoria interna (Ejenas & Werr, 2012). Este movimento crescente deve-se ao facto das unidades de consultoria interna proporcionarem à empresa uma alternativa, especializada, à aquisição dos respetivos serviços no mercado, que a possa assistir num vasto leque de matérias, nomeadamente solução de problemas, tomada de decisão e implementação de projetos (Ejenas & Werr, 2012).

Assim sendo, o objetivo geral do presente projeto passar por desenvolver um processo de consultoria interna, através de uma metodologia de *problem solving cycle*, aplicado ao processo de internacionalização e criação de uma marca de consultoria global, conduzido por uma consultora portuguesa – CH Business Consulting. Através deste projeto será possível identificar as principais causas e problemáticas que estão a condicionar o sucesso das pretensões globais da empresa e, conseqüentemente, elaborar um conjunto de recomendações, por forma a contornar as principais dificuldades e contribuir para o sucesso da expansão internacional.

¹ In <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>

² In <https://www.statista.com/statistics/624426/global-consulting-market-size-by-sector/>

2.1. Conceito de Internacionalização

A internacionalização pode ser entendida, de uma forma lata, como o “aumento gradual do envolvimento em operações internacionais” (Welch & Luostarinen, 1988, p. 36). Meyer (1996) apresenta um entendimento muito semelhante conceptualizando a internacionalização também como um aumento gradual das operações da empresa além-fronteiras, no entanto, não de quaisquer atividades, mas sim das atividades de valor acrescentado. Mais recentemente Liu & Ko (2017, p. 213) definiram este termo como a “expansão das atividades e produtos de uma empresa para mercados externos” demonstrando que o seu entendimento acerca do conceito vai ao encontro daquilo que se pode classificar como uma conceptualização mais ampla e lata, essencialmente relacionada com a diversificação geográfica.

Esta atuação em mercados estrangeiros, para lá dos limites do mercado nacional, pode ser encetada de múltiplas formas e, acima de tudo, com diferentes níveis de comprometimento, tal como defendem Mendes Borini et al. (2006). No entanto, Gorynia et al. (2019, p. 13) argumentam, mais recentemente, que “a internacionalização não deve ser vista exclusivamente através da perspetiva de entrar em novos mercados externos, mas sim como a conceção de uma estratégia que vise o desenvolvimento e gestão internacional das operações”.

O desenvolvimento da estratégia é, de facto, um aspeto de especial relevo, uma vez que o processo de internacionalização é um caminho repleto de dificuldades, entre as quais, as diferenças culturais, sociais, legais e económicas, fatores que exigem à empresa uma forte capacidade de adaptação. Esta adaptação implica a organização como um todo e não apenas uma adaptação dos produtos ou serviços prestados, razão pela qual Calof & Beamisht (1995, p. 116) defendem a internacionalização como um “processo de adaptação das operações da empresa, (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional”.

A noção de que estamos perante um processo, seja este mais ou menos demorado, é de certa forma consensual, contudo há autores que vão mais longe defendendo que se trata de um processo em que a empresa, de forma natural, percorre um conjunto de etapas ou estágios, até atingir um nível máximo de comprometimento com a estratégia de internacionalização. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) conseguiram verificar,

através do estudo elaborado em quatro casos suecos, que as organizações tendem a optar por um processo de internacionalização gradual e moderado, ao invés de optarem por investimentos megalómanos em mercados externos. Neste sentido, as empresas centram-se, em primeira instância, no crescimento dentro do seu mercado nacional, ganhando *know-how* e recursos, por forma a ultrapassarem aquele que é um dos maiores obstáculos à internacionalização, o desconhecimento e a incerteza quanto ao processo e quanto a mercados estrangeiros. Desta forma, as empresas começam este processo por países mais semelhantes e por um estágio de envolvimento menor, acabando por, de forma natural, percorrer os quatro estágios defendidos por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975, p. 307): “1) sem atividades de exportação regulares; 2) exportação por via de agentes representantes independentes; 3) aquisição de subsidiária de vendas; e por fim 4) a instalação da produção no mercado externo”. Por sua vez, também Wind et al. (1973), Johanson & Vahlne (1977) e Cavusgil (1980) arguem a tese de um processo incremental, no qual a empresa percorre, paulatinamente, um conjunto de diferentes estágios de integração e envolvimento em mercados externos, ao invés daquilo que era muitas vezes preconizado, isto é, as empresas escolhiam, ou deviam escolher, a forma ótima de entrar num mercado externo, analisando os custos e riscos com base nas características do mercado e nos seus próprios recursos. Este percurso gradual assenta fortemente na importância do papel que o estabelecimento de redes de relações tem sobre as capacidades da empresa e sobre as decisões da mesma, na medida em que potencializam o processo de aprendizagem, acabando por, desta forma, influenciar as escolhas que são feitas, nomeadamente em matéria da melhor forma de entrada (Johanson & Vahlne, 2009)

Hodiernamente as atenções tem-se centrado num novo fenómeno dentro do universo da internacionalização, as *Born Global* (BG), empresas capazes de iniciar a expansão internacional desde a sua fundação, regra geral, até no máximo um ano depois (Hughes et al., 2019), entrando em rota de colisão com as construções teóricas que defendem a inevitabilidade de percorrer um conjunto determinado de estágios durante este processo (Bužavaitė et al., 2019). Estamos perante uma tendência tão disruptiva que, de certa forma, vem colocar em causa a vasta maioria das acessões e definições clássicas, nomeadamente o conceito defendido por Johanson & Vahlne (1977), uma vez que a ideia de uma empresa começar este processo, poucos meses depois de iniciar atividade, afasta a tese da necessidade de solidificar, em primeira instância, uma posição no mercado nacional e afasta, acima de tudo, a premissa do processo de aprendizagem pelo qual todas

as empresas teriam de passar por forma a ganharem conhecimento e capacidades que permitam iniciar a sua internacionalização (Hughes et al., 2019).

A inerente complexidade do processo de internacionalização implica, porventura, que as empresas recorram a apoio naquela que é uma das investidas mais exigentes, não só financeiramente, como também concetualmente e operacionalmente. Neste sentido as empresas podem e devem recorrer por um lado, às entidades públicas existentes no domínio da internacionalização, que representam um apoio fundamental ajudando a reduzir as barreiras financeiras que se levantam, por intermédio das linhas de apoio e incentivos financeiros à internacionalização das empresas e, por outro lado, sempre que necessário, recorrer a consultoras especializadas na área da internacionalização, por forma a poderem ser auxiliadas numa multiplicada de questões, desde a fase de definição e avaliação da estratégia até questões mais operacionais, tais como a realização de estudos de mercado (Pöyhtäri, 2019).

A materialização do conceito de internacionalização é crucial para a tentativa de compreender até onde este fenómeno lança as suas amarras dentro de uma organização, nomeadamente a nível das atividades envolvidas e das estratégias a desenvolver. Tratando-se de um fenómeno que não é recente e, por este motivo, também já se encontra bem sedimentado no seio das organizações, o nível de literatura e entendimentos acerca desta questão são inúmeros, pelo que este pequeno ponto visou proporcionar um pequeno enquadramento no que ao tema diz respeito.

2.2. Teorias da Internacionalização

As conceções quanto ao ónus da internacionalização são distintas, mas não tão distintas como a variedade de teorias que tentam explicar as razões inerentes à internacionalização das empresas, bem como a forma e o procedimento que as mesmas adotam. Neste âmbito não há teses perfeitas, uma vez que a todas elas são reconhecidas limitações e falhas. A diversidade de possíveis fatores que desencadeiam o processo, tanto externos, como internos à empresa, a par da atual dinâmica de constantes alterações e mutações da sociedade e da economia, tornam difícil, se não impossível, estruturar uma teoria que sirva como referência e explicação para todos os casos possíveis. Neste sentido, cada teoria tende a defender um ponto de vista, baseado num conjunto de observações empíricas e pressupostos, que pode levar a resultados distintos, conforme a realidade em

análise, isto é, a prossecução de análises conduzidas em grupos de empresas diferentes, quer sejam PME's, BG, empresas de maior dimensão, ou até de regiões do globo diferentes, com culturas totalmente opostas, conduz a resultados obviamente distintos.

Neste tópico o objetivo nunca poderá ser uma apresentação exaustiva de todos os modelos e conceções teóricas criadas em torno do tema, mas sim proporcionar um enquadramento teórico daquelas que são algumas das mais consensuais e universais teses, relativas a diferentes aspetos, desde o espoletar da internacionalização, ao decurso do processo ou ainda relativamente às visões acerca das melhores formas de entrada sob diferentes circunstâncias.

2.2.1. Teoria da Internalização/Imperfeições de Mercado

A Teoria da Internalização como explicação para o espoletar do processo de internacionalização das empresas assenta, grande parte das suas raízes, na Teoria das Imperfeições de Mercado, desenvolvida por Stephen Hymer em 1960.

De acordo com Hymer (1960) as principais razões que conduzem uma empresa a operar internacionalmente estão intrinsecamente relacionadas com a existência de falhas e imperfeições de mercado, quer seja pela existência de condições de concorrência imperfeita, nomeadamente monopólios, quer pela existência de lacunas em determinado mercado que sejam reveladoras de uma potencial vantagem competitiva sobre as empresas aí estabelecidas.

Anos mais tarde, Buckley & Casson (1976), bem como Rugman (1980), teorizaram uma explicação para a existência de empresas multinacionais – “empresas que detêm e controlam atividades em dois ou mais países diferentes” (Buckley & Casson, 2009, p. 1564) - baseada nos estudos não só de Hymer (1960) mas também de Coase (1937).

Neste sentido, as empresas tendem a explorar as operações que os mercados externos realizam de uma forma menos eficiente, aproveitando assim a existência de mercados imperfeitos, para passarem eles próprios a operar essas atividades internamente, garantindo, desta forma, vantagens competitivas sobre a demais concorrência.

De acordo com Buckley & Casson (1976), este modelo assenta sobre três premissas fundamentais: em primeiro lugar é preciso perceber que o processo de internalização apenas ocorre apenas até ao momento em que os benefícios que daí advém compensem

os custos do processo; em segundo lugar, as empresas tendem a procurar sempre o local que implique menos custos para cada atividade; e por fim, as empresas sustentam a sua progressão e crescimento através de um compromisso constante com Investigação e Desenvolvimento.

Efetivamente, as atividades relacionadas com conhecimento e informação são o foco central da teoria da internalização, uma vez que o aparecimento das multinacionais é explicado como uma reação natural das empresas a falhas de mercado nestas mesmas áreas. Segundo Rugman (1980, p. 73) “as multinacionais podem usar as suas vantagens em conhecimento e tecnologia para servir mercados externos através da produção interna” dessas mesmas atividades em que o mercado apresenta uma falha. Isto deve-se essencialmente ao facto de a “propriedade intelectual incorrer em elevados custos de licenciamento que podem ser evitados através da internalização” (Buckley & Casson, 2020, p. 240).

2.2.2. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Na década de 60, fruto, maioritariamente, do trabalho de dois autores, surge uma teoria que se debruça sobre a evolução e as várias fases pelas quais um determinado produto passa. Vernon (1966) e Levitt (1965) são considerados os pais fundadores da Teoria do Ciclo de Vida do Produto, uma construção teórica que ganhou especial relevo e importância na área do Marketing, uma vez que permite aos gestores obter um enquadramento sobre os seus produtos, marcas e serviços permitindo, deste modo, a sua compreensão e, desta forma, garantir a competitividade da empresa em situações de transformação das condições de mercado (Mitchell & Clark, 2019).

De acordo com a teoria, as fases pelas quais o ciclo de vida da maioria dos produtos de sucesso passa são quatro: 1) desenvolvimento/introdução; 2) crescimento; 3) maturidade; e por fim 4) declínio (Levitt, 1965).

É, no entanto, Raymond Vernon através do seu artigo “*International investment and international trade in the product cycle*” quem, em 1966, aborda o conceito de ciclo de vida do produto à luz das razões que levam uma empresa a se internacionalizar. Neste sentido, o autor divide o ciclo de vida do produto em três fases: Novo Produto; Produto em Maturação; e Produto Standardizado, “criando o conceito de ciclo de vida do produto internacional, que visa explorar fatores económicos e de localização como explicação

para o movimento e evolução da difusão internacional de novos produtos” (Cao & Folan, 2011, p. 23).

Vernon (1966) foca a importância da inovação, dos efeitos das economias de escala e a influência que a incerteza e o desconhecimento de informação acerca de novos mercados têm como elemento galvanizador da decisão de internacionalização. De acordo com a pesquisa de Vernon (1966), as empresas tendem a encontrar oportunidades para novos produtos mais facilmente nos países onde se encontram, pelo facto de conhecerem melhor e comunicarem melhor com o mercado. Assim que as empresas encontram aquilo que acreditam ser uma necessidade e acima de tudo, um potencial monopólio latente, estas investem transformando a ideia num produto comerciável. Este processo geralmente ocorre nos países mais desenvolvidos, não só pela maior facilidade de acesso a conhecimento e inovação, mas pelo facto de existir uma maior comunicação entre o mercado e as empresas. Naturalmente, o sucesso do produto fará despertar o interesse e a procura pelo mesmo em mercados externos, o que poderá, por sua vez, conduzir a uma padronização do produto, não só para garantir um nível de produção capaz de responder à procura do mercado, mas também como forma de aproveitar as vantagens inerentes às economias de escala e produção em série, ou seja, estamos perante um natural percurso que se inicia através do desenvolvimento de um novo produto, passando, de seguida, por uma fase de crescimento onde a procura e o consumo do mesmo aumentam, culminando na fase final de padronização do produto. Geralmente o processo de internacionalização começará pela exportação do produto, contudo, “numa fase avançada da padronização de alguns produtos, os países menos desenvolvidos poderão oferecer vantagens competitivas como local de produção” (Vernon, 1966, p. 202). Tendo em conta que o sucesso das vendas de produtos padronizados, depende em grande parte do seu preço, é natural que as empresas tenham tendência para procurar locais com custos de fatores de produção mais baixos, nomeadamente a mão-de-obra.

Mais recentemente, uma nova aproximação à Teoria do Ciclo de Vida do Produto foi desenvolvida (Cady et al., 2019). Esta nova abordagem vem acrescentar uma quinta fase, propondo assim um ciclo de vida composto pelos seguintes momentos: “1) Emergência; (2) Desenvolvimento; (3) Maturidade; (4) Declínio; (5) Morte ou Reemergência” (Cady et al., 2019, p. 430).

2.2.3. Teoria Eclética de Dunning / Paradigma OLI

O trabalho de Dunning começa, essencialmente, em 1958 com a publicação da sua tese *American Investment in British Manufacturing Industry*, onde lançou as bases para aquela que viria a ser uma das mais fortes correntes doutrinárias no seio da problemática da internacionalização de empresas.

O cerne do trabalho de Dunning consistiu em sistematizar uma abordagem “à produção internacional, isto é, à produção realizada no estrangeiro através de investimento directo do estrangeiro (IDE)” (Frias Pinto et al., 2010, p. 6), contudo, existem opiniões divergentes, defendendo que o Paradigma Eclético não pretende ser uma mera teoria explicativa do fenómeno das multinacionais ou do investimento direto no estrangeiro, mas sim um “retrato de um enquadramento concetual que permita determinar o âmbito e o padrão da atividade externa de uma empresa” (Wagner, 2020, p. 57). Através da sua Teoria Eclética, também conhecida como Paradigma OLI, o autor compilou naquilo que pode ser considerada uma abordagem holística (J. Dunning, 1988), um conjunto de fatores que são determinantes não só na decisão de internacionalizar um negócio, mas também na forma de entrada em mercados externos.

A Teoria Eclética combina assim três fatores, resultantes da tentativa de criação de um corpo teórico uniformizado que recolheu contributos essenciais de vários autores, nomeadamente Hymer e Kindleberger, Vernon, Buckley e Casson. O modelo inicial compreendia apenas dois fatores, as vantagens de posse – *ownership advantages* (O) – e as vantagens de localização – *location advantages* (L) – (Dunning, 1958), contudo anos mais tarde, em 1977, Dunning vem acrescentar um terceiro fator, as vantagens de internalização – *internalization advantages* (I) – como consequência do estudo efetuado acerca das razões pelas quais as empresas preferem optar por investir diretamente em mercados externos, internalizando determinadas atividades, ao invés de optar pela realização de acordos legais como, por exemplo, o licenciamento (Dunning, 2000).

Neste sentido, o paradigma de OLI (*Ownership, Location e Internalization*) consubstancia-se nos seguintes pilares:

- *Ownership advantages* – representa a existência de vantagens competitivas da empresa face à concorrência, nomeadamente a posse de propriedade intelectual, capacidades de gestão, ativos estratégicos geradores de rendimentos, entre outros;

- *Location advantages* – dizem respeito a vantagens que estão relacionadas com determinados locais, vantagens essas que podem ser aproveitadas apenas por intermédio da presença nesses locais como, por exemplo, reduzidos custos de produção, acesso a recursos essenciais à produção ou ainda quadros normativos e fiscais mais vantajosos;
- *Internalization advantages* – esta última relacionada com a existência de vantagens em internalizar determinadas atividades, em detrimento de as explorar comercialmente ou contratualmente. De acordo com Dunning (1988) estas vantagens estão intimamente relacionadas com um determinado conjunto de situações, entre elas o controlo do risco e da incerteza ou ainda como forma de potenciar e explorar as vantagens decorrentes das economias de escala.

Ao contrário da Teoria da Internalização, que é utilizada quase exclusivamente para explicar a escolha do modo de entrada, nomeadamente justificar a opção pelo método do investimento direto, o paradigma eclético de Dunning permite uma visão mais completa sobre o esboço da decisão de internacionalizar e o seu percurso (Rugman, 2010), uma vez que permite dar resposta a três perguntas: “porquê (O), quando (L) e como (L)” (Wagner, 2020, p. 69).

2.2.4. Teoria dos Custos de Transação

Em 1937, Coase torna público um artigo intitulado “*The Nature of the Firm*”, onde faz umas das primeiras abordagens à Teoria dos Custos de Transação. Considerado o mentor da teoria (Rindfleisch, 2020), Coase faz uma primeira abordagem aos custos de transação como razão para a criação e existência de empresas. De acordo com este entendimento, a existência de custos de transação, nomeadamente “os custos de negociar e concluir um contrato diferente para cada troca comercial” (Coase, 1937, pp. 390–391) são a principal razão que leva à criação de empresas, como forma de minimizar os mesmos, ou seja, se não existissem os denominados custos de transação a estrutura de mercado seria composta única e exclusivamente por agentes individuais ou, no máximo, pequenas empresas (Henten & Windekilde, 2015).

Alguns anos mais tarde, Williamson (1979) volta a restabelecer a preponderância e o protagonismo de outrora à Teoria dos Custos de Transação, com a sua nova abordagem. Embora ambas as visões se centrem na dicotomia *make-or-buy* (Bylund, 2019), existe um

conjunto de premissas que divergem naquilo que é construção teórica de cada um dos autores. Williamson, por sua vez, centra a sua abordagem acerca dos custos de transação à volta do papel que estes tem na “forma de organização que a empresa deve adotar - hierárquica, híbrida ou de mercado” (Bylund, 2019, p. 40) - e não na questão da criação de empresas, ou seja, através do reconhecimento que determinadas dimensões inerentes às transações comerciais tendem a imputar custos de transação às empresas, torna-se mais vantajoso para estas, em dadas situações, recorrer à integração vertical das atividades, ao invés de recorrer ao mercado para suprimir essas mesmas necessidades (Bahli & Rivard, 2003; Kabadayi, 2011; Williamson, 1979).

Neste sentido, os principais fatores que, não só subjazem à existência dos custos de transação, como também revelam capacidade de modelar a intensidade com que estes se manifestam são: a racionalidade limitada dos autores, que os impede de processar eficientemente toda a informação de que dispõem; a sua propensão para o oportunismo; a inerente incerteza dos mercados; a especificidade de determinados ativos; e por fim a frequência das transações (Anderson & Gatignon, 1986; Bahli & Rivard, 2003; Henten & Windekilde, 2015; Kabadayi, 2011; Rindfleisch, 2020; Williamson, 1979) .

O fim da década de 70, início da década de 80, fica marcado pelas primeiras aplicações, relevantes da Teoria do Custo de Transação ao universo da internacionalização, sob a mão de Erin Anderson.

A análise da forma de entrada em mercado externos, nomeadamente as razões que levam ao investimento direto, à luz dos custos de transação resultam numa proposta de *tradeoff* entre o nível controlo que as empresas desejam obter e o respetivo custo de alocação e comprometimento de recursos a que estão dispostas (Anderson & Gatignon, 1986).

Embora a grande maioria das formulações da Teoria dos Custos de Transação adjetivem o modelo como uma forma de permitir às empresas perceber qual a melhor estrutura e forma de organização que maximize a eficiência das transações (Anderson & Coughlan, 1987; Anderson & Gatignon, 1986; Bahli & Rivard, 2003; Coase, 1937; Kabadayi, 2011; Williamson, 1979), há quem defenda uma versão melhorada da teoria que não só olhe para o fator eficiência nos custos de transação, mas também para as implicações que os custos de transação têm na performance da organização, permitindo definir o modo de entrada que além de minimizar os custos relacionados com as transações, apresentem também níveis de satisfação relacionados com a performance melhores (Brouthers et al., 2003).

Hodiernamente, a revolução tecnológica tem estendido as suas amarras aos mais variados domínios, existindo já investigação acerca dos pontos de contacto entre a Teoria dos Custos de Transação e o movimento de empresas que se tem vindo a estabelecer no mundo digital, resultado da quarta revolução industrial. De acordo com as palavras de Rindfleisch (2019, p. 10) “à medida que a teoria dos custos de transação evolui, dá a entender que tem vindo a adotar um reconhecimento maior em relação ao papel que a tecnologia tem”. A emergência da denominada *peer-to-peer sharing economy*, onde se destacam empresas como a Uber ou a Airbnb, organizações baseadas exclusivamente na internet e no mundo digital, pode encontrar fundamento na teoria dos custos de transações, uma vez que se trata de um modelo de negócio onde muitos dos existentes custos associados à pesquisa, contacto e negociação de repente se tornam mínimos, por força da facilidade de comunicação que a internet aporta aos seus utilizadores (Henten & Windekilde, 2015).

Em suma, a Teoria dos Custos de Transação, independentemente das diferentes visões que possam existir, materializa-se em duas preposições, a primeira defende que quando os custos de transação são baixos a melhor solução é a comercialização direta com o mercado, isto porque se parte do princípio que o mercado representa o menor custo de produção de um bem ou mesmo de um serviço e a segunda, define o oposto, ou seja, sempre que os custos de transação são altos a produção interna representa a melhor opção, uma vez que os custos envolvidos com a produção do bem ou serviço são inferiores aos custos de transação (Watjatrakul, 2005). Esta conceção à luz dos diferentes métodos de entrada em mercados externos, traduz-se numa opção preferencial pelo método do investimento direto no estrangeiro quando os custos de transação são altos e por opções que representam menor nível de controlo por parte da empresa, como a exportação e o licenciamento, transações diretas com o mercado, em circunstâncias em que os custos de transação são inferiores.

2.2.5. Teoria da Vantagem Competitiva

A Teoria da Vantagem Competitiva estará sempre, indissociavelmente, ligada a Michael Eugene Porter, renomado professor da Harvard Business School e um dos maiores nomes do panorama da investigação internacional, nomeadamente, nas áreas da Gestão e Economia.

Na ótica de Porter as vantagens competitivas face à concorrência, não só nacional, como internacional, podem ser alcançadas em dois momentos, isto é, a nível organizacional, através da adoção de estratégias competitivas (Porter, 1985) e a nível nacional, através da capacidade das nações em promover e potenciar o desenvolvimento, a competitividade e a produtividade das suas indústrias (Porter, 1990).

Segundo o autor, há dois tipos predominantes de vantagens competitivas, ou estas resultam da capacidade de produção com baixos custos, inferiores à concorrência, ou derivam da diferenciação, isto é, da capacidade da empresa em produzir *outputs* de valor acrescentado e, por sua vez, diferenciados do que a sua indústria oferece (Porter, 1990). Estas duas fontes de vantagens competitivas quando correlacionadas com o foco de mercado que a empresa pretende atingir, culminam num conjunto de três estratégias de competitividade (Porter, 1985) genéricas, ou seja, podem ser usadas independentemente do tamanho da empresa e da indústria em questão (Islami et al., 2020):

- Liderança por custos: Esta estratégia consiste em ter a estrutura de custos mais reduzida de uma determinada indústria. As razões que podem conduzir a esta posição são inúmeras e variam de setor para setor, ou seja, em determinados setores pode ser resultado do acesso preferencial a matérias-primas, no entanto em outros pode ser consequência do acesso a mão-de-obra mais barata, por exemplo;
- Diferenciação: As empresas que optem pelo percurso da diferenciação, devem perceber e selecionar atributos que o mercado conceba como mais importantes e de realce, por forma a produzir um produto que exceda as expectativas dos consumidores face à oferta do mercado. Estas empresas serão, por sua vez, “premiadas pela sua singularidade através de um preço *premium*” (Porter, 1985, p. 14);
- Foco: Esta última estratégia baseia-se um pouco na duas anteriores, na medida em que a empresa pode optar pelo foco, através da diferenciação ou, através da liderança por custos. De acordo com Porter, a estratégia de foco acontece quando uma empresa se concentra num nicho dentro da indústria, abdicando assim de servir o resto do mercado. Para o efeito, a empresa deverá depois definir se pretende alcançar vantagem competitiva nesse nicho através da diferenciação do seu produto ou por intermédio de uma estrutura de custos mais reduzida.

Com o lançamento do livro “*The Competitive Advantage of Nations*”, Porter faz divergir o foco da atenção da Teoria da Vantagem Competitiva, alterando o ônus da questão, da performance da empresa para a performance do país (Grant, 1991). Neste modelo é dado especial ênfase à influência que as características de cada país, bem como o conjunto de políticas públicas adotadas pelos respectivos governos, têm na competitividade e na capacidade de obter vantagens competitivas em determinadas indústrias.

Através do seu olhar crítico sobre a sociedade, Porter percebeu que “nenhuma nação pode ou será competitiva em todas ou mesmo na maioria das indústrias” (Porter, 1990, p. 73), constatação que serviu de força impulsionadora para desenvolvimento do modelo do Diamante de Porter ou, Diamante da Vantagem Nacional, que estabelece a área de atuação em que as indústrias operam dentro do respectivo país.

O diagrama, em forma de diamante, destaca quatro fatores interrelacionados de um país que influenciam, preponderantemente, a competitividade a nível internacional da nação e das suas empresas/indústrias (Porter, 1990), sendo estes:

- Condições de Fatores: Este fator está intimamente relacionado com os fatores de produção necessários a uma dada indústria, nomeadamente existência ou ausência de mão-de-obra qualificada ou inclusive de infraestruturas;
- Condições da Procura: Nesta vertente é analisado o comportamento da procura doméstica, quanto à sua dimensão, mas especialmente quanto ao seu nível de exigência, isto porque, “consumidores exigentes obrigam as organizações a tornarem-se mais sofisticadas e são, conseqüentemente propícios a promover elevados níveis de competitividade nacional” (Fainshmidt et al., 2016, p. 84);
- Indústrias Relacionadas e de Suporte: Uma vez que as empresas não trabalham de forma isolada, a existência de indústrias cuja atividade está relacionada, integrando a mesma cadeia de valor é, de facto, um fator fundamental para a competitividade de um dado setor do país. Estes *clusters* de empresas com atividade de suporte proporcionam um ambiente positivo para a indústria, promovendo a inovação, a aprendizagem e o aumento da produtividade (Fainshmidt et al., 2016; Smit, 2010);
- Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas: Segundo a ótica do autor, as estratégias, bem como a estrutura dominante das empresas de um dado país, são fortemente influenciadas pelo ambiente e forma de governação do mesmo, o que tende a influenciar a forma como as empresas competem e rivalizam entre si.

Neste sentido, a competição que existe dentro de um determinado setor não só influencia, como de certa forma obriga, a que as empresas sejam competitivas no que diz respeito à estrutura de custos e que estejam num constante processo de melhoria da qualidade e da produtividade (Fainshmidt et al., 2016; Smit, 2010). Com isto, de certo modo, podemos concluir que uma dada indústria, que à luz do Modelo das Cinco Forças de Porter pudesse parecer menos atrativa, por possuir uma forte pressão da concorrência, possa, na verdade, ser uma indústria que contribua de forma muito positiva para a competitividade da nação e do próprio setor.

Na visão de Porter (1990) são estes os quatros fatores que moldam diretamente a competitividade das indústrias de um país, contudo, o autor defende ainda a existência de dois outros fatores, o governo e o acaso, como forças indiretas capazes de exercer influencia sobre os primeiros quatro pilares, mas que não proporcionam vantagens competitivas duradouras (Smit, 2010). Por um lado, o governo tem um papel preponderante sobre os principais fatores, através da adoção de políticas que promovam ou inibam a força com que cada um dos quatro vértices da pirâmide contribui para a competitividade das indústrias do país, por outro lado, o acaso representa a existência de acontecimentos aleatórios, praticamente impossíveis de controlar ou evitar, que influenciam, por vezes, o aparecimento de vantagens competitivas temporárias.

Por fim, importa destacar que as nações que proporcionam condições e que apresentam um campo de atuação favorável ao desenvolvimento de *clusters* altamente competitivos, por força do desenvolvimento de vantagens competitivas, tendem a ser alvos de processos de internacionalização por parte de empresas que visam tirar partido de condições que lhes permitam alcançar o sucesso (Porter, 1990), uma vez que estas estarão atentas a países que cujas condições contribuam fortemente para o desenvolvimento de uma das duas fontes de vantagens competitivas supramencionadas (Akpınar, 2020).

2.2.6. Modelo de Uppsala e progressiva evolução para a Teoria de Redes

O Modelo de Uppsala é verdadeiramente uma das teorias da internacionalização mais proeminentes, destacando-se como um marco no universo da produção científica na área dos negócios internacionais e servindo de base teórica para inúmeros estudos subsequentes (Hult et al., 2020).

Fruto do trabalho desenvolvido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e mais tarde por intermédio de Johanson & Vahlne (1977), surge, no seio da Universidade de Uppsala, após análise do comportamento de um conjunto de empresas suecas, uma corrente doutrinária que defende que o processo de internacionalização das empresas consiste num gradual e paulatino percurso, ao invés de um conjunto de decisões e mecanismos de rápido e desenfreado investimento no estrangeiro (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

De acordo com o Modelo de Uppsala, as empresas desenvolvem-se, em primeira instância, dentro do mercado doméstico, onde vão adquirindo e integrando conhecimento através das decisões que vão tomando, isto é, através de um processo de aprendizagem experimental vão, gradualmente, aumentando o potencial de entrada em novos mercados (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Segundo os autores, os principais obstáculos que se levantam aquando da decisão de internacionalizar relacionam-se com a falta de recursos e, sobretudo, com a falta de conhecimento sobre o mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), o que conduz, a par da ideia de que os gestores tendem a evitar a incerteza por forma a manterem o risco num nível considerado aceitável (J. Vahlne, 2020; J.-E. Vahlne & Johanson, 2020), ao constructo de que a internacionalização da empresa se materializa por meio de um processo de “aumento gradual do envolvimento da empresa no mercado externo e no estabelecimento sucessivo das operações em novos países” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 23), fruto do processo de aprendizagem experimental.

O modelo desenhado em 1975 por Johanson & Wiedersheim-Paul vai mais além, propondo um conjunto de quatro estágios pelos quais as empresas, geralmente, passam durante o decorrer do processo, embora, os mesmos defendam que não é expectável que todas as empresas percorram ininterruptamente e sem diferenças a cadeia proposta. À luz das quatro fases definidas o processo começa pela ausência de atividades de exportação regulares, passando, em segunda instância, a materializar-se a exportação, por via de agentes representantes independentes, evoluindo, posteriormente, para aquisição de uma subsidiária de vendas, e por fim, termina com a fase de máximo comprometimento e envolvimento da empresa no mercado externo através da instalação da produção no mercado externo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307), ou seja, o processo de internacionalização evolui a par do conhecimento da empresa acerca do mercado em causa.

2.2.6.1. Teoria de Redes

Anos mais tarde, como consequência do trabalho desenvolvido por Mattsson & Johanson (1988), o Modelo de Uppsala sofre uma profunda reforma, às mãos de Johanson & Vahlne (2009), por intermédio de um artigo galardoado com o *JIBS Decade Award*, onde é revisto todo o paradigma sobre o qual assenta o processo de internacionalização. No âmbito das novas vestes do Modelo de Uppsala, o fator chave deixa de ser a experiência resultante da atividade para dar lugar ao conceito de relações e redes de relações. Como resultado destas alterações, os autores apresentam dois novos corolários: 1) os mercados passam a ser vistos como redes de relações, de mútuo comprometimento e envolvimento, nas quais as empresas estão interligadas; e 2) estas mesmas relações oferecem às empresas a possibilidade de adquirir conhecimentos, criar confiança e ainda sustentar compromissos (Johanson & Vahlne, 2009; J. E. Vahlne & Johanson, 2020; Yamin & Kurt, 2018). Assim sendo, a “internacionalização é vista como o resultado das ações de uma empresa para fortalecer as suas posições nas redes de relações, naquilo que é tradicionalmente referido como melhorar ou proteger a sua posição de mercado” (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1423), ou até mesmo como uma forma de entrar em novas redes, uma vez que a própria posição na rede pode ser entendida, inclusive, como uma vantagem competitiva da empresa face à sua concorrência (J. Vahlne, 2020)

A presença em redes, juntamente com inúmeros outros atores, tais como clientes, fornecedores ou parceiros, permite que as empresas possam, identifiquem e possam explorar determinadas oportunidades, resultantes não só da relação que se cria, mas também da partilha de conhecimento e informação muitas vezes não disponível publicamente entre as partes. Neste sentido, as empresas podem internacionalizar como forma de explorar oportunidades de negócio que tenham identificado e que resultem do conhecimento partilhado, ou então, pode também suceder-se a hipótese de a empresa ser convidada a acompanhar o processo de internacionalização, em curso, de um dado parceiro (Johanson & Vahlne, 2009; J. Vahlne, 2020).

O paradigma das redes veio, desta forma, destacar o papel preponderante que as relações que se estabelecem entre os vários atores dos diferentes mercados têm no processo de internacionalização, quer na motivação subjacente, quer no momento ou ainda na escolha do local. Os mercados passam assim a ser encarados como um sistema de relações entre os diferentes intervenientes, relações essas consideradas o elemento crucial para o sucesso da entrada em novos mercados por parte de uma dada empresa (Coviello & Munro, 1995).

No contexto da teoria das redes, a seleção dos mercados e dos modos de entrada resulta, na sua generalidade, das redes de relações que uma determinada empresa possui, ao invés de decisões puramente estratégicas da gestão da empresa (Coviello & Munro, 1995).

2.2.7. Teoria dos Estágios de Cavusgil

O ano de 1980 ficou marcado por uma importante contribuição, no domínio da investigação acerca do processo de internacionalização das empresas, resultado do artigo publicado pelo investigador Tamer Cavusgil.

Tendo por base as correntes mais dominantes no universo da internacionalização, Cavusgil, fortemente influenciado pelo trabalho desenvolvido pelos investigadores de Uppsala, chega a uma premissa fundamental relativamente ao processo de internacionalização das empresas, argumentando que estas percorrem um processo de gradual e paulatino envolvimento em atividades e mercados transfronteiriços (S. T. Cavusgil, 1980). O modelo teórico desenvolvido por Cavusgil enquadra-se nos denominados modelos de inovação, ou seja, na ótica do autor, o processo de internacionalização da empresa pode ser equiparado, por exemplo, a um processo de adoção de uma nova tecnologia, isto porque, não só o envolvimento da empresa nas suas primeiras atividades internacionais é uma inovação dentro do ambiente de atuação fechado da organização, como também cada estágio em que a empresa se posiciona representa um conjunto de inovações quer em procedimentos, tecnologias ou recursos. (S. T. Cavusgil, 1980; Gankema et al., 2000; Li et al., 2004; Uner et al., 2013).

Neste sentido, Cavusgil (1980) apresentou, à semelhança da Teoria de Uppsala, um modelo que representa, não só o processo de internacionalização como um conjunto de estágios pelos quais uma dada empresa vai passando com base em consecutivas decisões da administração, como também um conjunto de variáveis externas e internas à organização que podem ajudar a explicar a razão pela qual a empresa enveredou por determinado estágio. Este modelo divide-se em 5 estágios:

- Mercado Doméstico;
- Pré-Exportação;
- Envolvimento Experimental;
- Envolvimento Ativo;
- Envolvimento Empenhado.

Gankema et al. (2000) anos mais tarde, definiram uma classificação com base no rácio de exportações face ao valor de vendas das empresas, que permite perceber e enquadrar as organizações em cada um dos cinco estágios definidos por Cavusgil.

Assim sendo, no estágio de Mercado Doméstico e de Pré-Exportação encontram-se as empresas cujo rácio de exportações sobre o valor de vendas é 0, isto porque ainda não há qualquer atividade de exportação, direta ou indireta. O fator que diferencia as empresas que se situam no primeiro ou no segundo estágio do processo de internacionalização está, principalmente, na postura da empresa, ou seja, na fase de Pré-Exportação temos as organizações que ainda não têm atividade exportadora, à semelhança do estágio de Mercado Doméstico, mas que já se encontram a avaliar e recolher informação quanto à viabilidade da opção.

No terceiro estágio do processo de internacionalização, Envolvimento Experimental, podemos encontrar as empresas que já iniciaram o processo de exportação, geralmente para mercados culturalmente e fisicamente mais próximos, mas ainda em níveis residuais, pelo que estamos perante rácios de exportação entre 0% a 9% do volume de vendas.

No quarto estágio, existe um Envolvimento Ativo das empresas, pelo que é expectável verificar-se organizações com um nível de exportações mais sedimentado e com um espectro de atuação transfronteiriço mais abrangente, resultando em volumes de exportação entre os 10% e 39% do volume total de vendas.

Por fim, o último estágio do processo de internacionalização, representa as empresas com o maior nível de comprometimento para com o processo de internacionalização, razão pela qual é denominado o estágio de Envolvimento Comprometido. Nesta fase encontram-se as empresas com um forte nível de envolvimento e dependência do comércio externo, indo para além da mera exportação, quer por intermédio de contratos de licenciamento ou franchising ou, mesmo através de investimento direto. Por esta razão, as organizações que se apresentam neste patamar apresentam um volume de exportações superior a 40% do total das vendas.

2.3. Formas de Internacionalização

A escolha da forma de entrada que mais se adequa às circunstâncias e desígnios da empresa é condição *sine qua non* para o sucesso do processo de internacionalização de uma dada organização, tendo repercussões a longo prazo na performance da empresa e

das potenciais subsidiárias (Shen et al., 2017). As empresas devem, assim, analisar e perceber quais as opções que melhor se enquadram na sua estratégia de internacionalização, isto é, perceber, em primeira instância, o nível de comprometimento e alocação, quer de recursos, quer de tempo que se sentem confortáveis em investir, o nível de risco que estão dispostas a aceitar e, ainda, o nível de controlo que pretendem sobre as operações externas. Num segundo momento vão então verificar qual a melhor forma de abordar um novo mercado, uma decisão que irá influenciar todos os parâmetros supramencionados (Lin & Ho, 2019; Nisar et al., 2018) e que é, por sua vez, influenciada por um conjunto de inúmeros fatores internos e externos à organização (Shen et al., 2017). Assim sendo, existem 3 grandes grupos de formas de entrada em mercados externos:

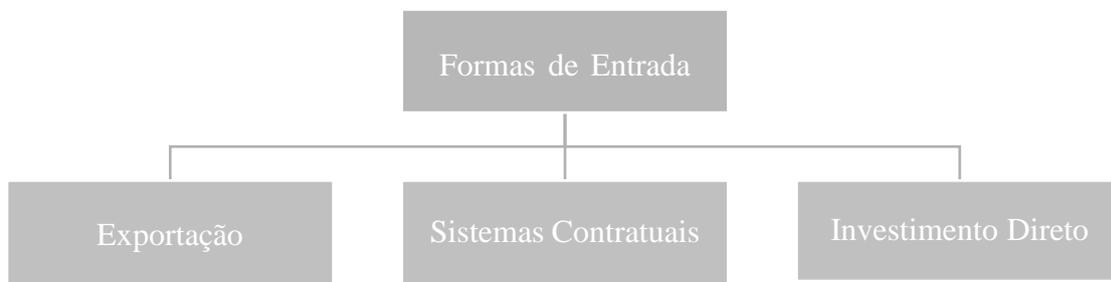


Figura 1- Principais mecanismos de entrada em mercados externos.

Fonte: Elaboração Própria.

Aquela que menor grau de risco, menor investimento e menor compromisso requer é a exportação, devido ao menor grau de envolvimento que implica comparativamente com outras opções. Os sistemas contratuais apresentam-se como uma opção intermédia, enquanto que, no outro extremo, figura o Investimento Direto no país de destino, que é a modalidade mais arriscada, por implicar um maior compromisso e investimento da organização.

2.3.1. Exportação

A exportação é o método mais simples e tradicional para entrar em mercados internacionais sendo, geralmente, utilizado pelas empresas para fazerem as primeiras experiências internacionais, razão pela qual é considerado um dos primeiros estágios do

processo de internacionalização por inúmeros autores (Canals, 1996; S. T. Cavusgil, 1980; Freire, 2008; Guerras Martín & Navas López, 2011; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

O mais recente fenómeno das BG tem vindo a levantar sérias questões à generalidade das teorias da internacionalização que defendem o processo como um conjunto de estágios. Estas teorias tendem a prever a incursão em mercados externos apenas numa fase posterior à consolidação no mercado nacional, no entanto este conjunto de empresas insistem em entrar em rotura com todas as linhas e padrões de pensamento lógico e dar início à sua atividade internacional logo após a sua fundação. No entanto, embora exista uma discrepância significativa quanto à precisão do momento de entrada em mercados externos, a exportação não deixa de ser vista como o mecanismo mais comum para as empresas iniciarem a sua interação com mercados além-fronteiras (McCormick & Somaya, 2019).

As organizações que optam por este formato de atividade internacional mantêm o processo produtivo no país de origem, a partir do qual abastecem os diferentes mercados externos, contribuindo, desta forma, para a obtenção de economias de escala e evitando incorrer em elevados custos inerentes ao estabelecimento de da produção no mercado alvo (Guerras Martín & Navas López, 2011).

A escolha pela exportação não pode ser vista como um dado adquirido, uma vez que a opção pelo método de entrada deve ser sempre alvo de uma rigorosa análise, não só das pretensões da empresa, nomeadamente a nível de comprometimento e alocação de recursos, mas também das circunstâncias externas que afetam diretamente o processo de internacionalização. A existência de elevados custos de transporte com os produtos, elevados custos ou riscos relacionados com as trocas cambiais ou ainda a existência de barreiras à importação por parte dos países de destino são fatores fortemente dissuasores da opção pela exportação (Guerras Martín & Navas López, 2011).

Neste sentido, importa ainda analisar as duas grandes modalidades existentes dentro do universo da exportação: a exportação direta e indireta.

2.3.1.1. Exportação Indireta

A exportação indireta, tal como o próprio nome indica, consiste num processo intermediado, em que não existe uma relação direta entre a empresa e os consumidores, ficando a atividade comercial internacional a cargo de intermediários independentes, nomeadamente agentes ou redes de distribuidores (Fernández-Olmos & Díez-Vial, 2014; Guerras Martín & Navas López, 2011; Yaşar, 2015).

Do ponto de vista da empresa, as principais vantagens estão associadas à ausência de avultados investimentos iniciais, ao reduzido valor de custos fixos suportados, aproximadamente 27% do valor dos custos fixos suportados com a exportação direta (Kamali, 2019), e ao facto de os agentes intermediários, regra geral, entidades locais ou com fortes conhecimentos domésticos, potenciarem e facilitarem o processo de angariação e a pesquisa de clientes. Tudo isto se traduz no aproveitamento, por parte das empresas que se encontram a iniciar o processo, do *know-how* e da experiência que os intermediários detêm, questão que se viria a demonstrar demasiado onerosa para que estas a conseguissem ultrapassar sozinhas, nomeadamente no que concerne a empresas de menor dimensão e capacidade financeira (Fernández-Olmos & Díez-Vial, 2014; Guerras Martín & Navas López, 2011; Zhang et al., 2020).

No entanto, a existência de intermediários neste processo enfraquece o grau de controlo sobre as operações, nomeadamente o processo de venda e contacto direto com os novos consumidores. O distanciamento que se cria entre a empresa exportadora e os seus consumidores estrangeiros levanta uma forte barreira à obtenção de informação acerca dos mesmos e do mercado limitando, conseqüentemente, a possibilidade de desenvolvimento de capacidades e de *know-how* (Fernández-Olmos & Díez-Vial, 2014; Guerras Martín & Navas López, 2011; Yaşar, 2015).

2.3.1.2. Exportação Direta

A exportação direta, ao contrário do método indireto, exige por parte da empresa a adoção de uma posição ativa face às operações internacionais, ou seja, todo o processo de angariação de clientes, definição de preços, transporte e distribuição, bem como apoio ao cliente no serviço pós-venda fica sob a alçada e responsabilidade da empresa exportadora (Guerras Martín & Navas López, 2011).

A principal vantagem desta modalidade é, obviamente, o maior grau de controlo das operações internacionais por parte da empresa, contudo o nível de conhecimento experiencial que se obtém, bem como a rede de relações que a empresa estabelece com os seus clientes e parceiros representa também um fator preponderante para o sucesso da mesma e para o crescimento das suas atividades internacionais (Fernández-Olmos & Díez-Vial, 2014; Guerras Martín & Navas López, 2011; Yaşar, 2015; Zhang et al., 2020). O acesso a estas vantagens tem, como seria de esperar, um custo, por vezes proibitivo, que acaba por induzir determinadas empresas a adotar a modalidade indireta. Um maior grau de controlo de toda a cadeia de atividades internacionais exige, obrigatoriamente, um maior comprometimento da empresa para com o processo e conseqüentemente uma maior alocação de recursos e tempo, obrigando também, a que se incorra em custos fixos significativamente mais altos, o que condiciona fortemente a decisão de empresas com uma capacidade financeira mais limitada (Fernández-Olmos & Díez-Vial, 2014; Guerras Martín & Navas López, 2011; Kamali, 2019; Yaşar, 2015; Zhang et al., 2020).

2.3.2. Investimento Direto

O IDE constitui a forma de entrada com mais riscos associados, uma vez que consubstancia o nível máximo de envolvimento da empresa nas atividades internacionais. Este é considerado, pelas principais teorias de estágios, como a última fase do processo de internacionalização de uma dada empresa (Cavusgil, 1980; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), fase essa que pressupõe um elevado aporte de capitais por parte da empresa para operar nos mercados externos, havendo um maior compromisso de recursos próprios que nas restantes formas de entrada.

O IDE é alvo de reflexão por académicos de todo o mundo, sendo abordado num conjunto de teorias, entre as quais: a Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1980), onde se defende a alocação das operações no mercado externo como forma de internalizar processos da atividade internacional de modo a ser-lhes possível explorar determinadas vantagens económicas nesse mesmo mercado; a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966) que suporta a opção pelo investimento direto, nomeadamente quando um dado produto entra na fase de padronização – fase em que o sucesso do produto depende essencialmente do seu preço - uma vez que determinados mercados, menos desenvolvidos, podem oferecer vantagens de localização que aliciem as empresas

a instalarem aí a sua atividade; o Paradigma Eclético de Dunning (Dunning, 1988), que veio introduzir um quadro conceitual de fatores que justificam a opção pelo IDE; e ainda a Teoria dos Custos de Transação (Anderson & Gatignon, 1986; Williamson, 1979) que analisa o IDE como uma forma de suplantar os elevados custos de transação em que as empresas incorrem nas suas trocas e contratos com o mercado.

À semelhança do que acontece com a exportação, também o investimento direto no estrangeiro apresenta várias modalidades, mais concretamente as *joint-ventures*, a aquisição de subsidiárias e os investimentos *Greenfield*.

2.3.2.1. *Joint-Ventures*

A incursão internacional, por intermédio de uma *joint-venture*, representa um cenário onde a opção de IDE é feita de forma compartilhada, ou seja, há lugar à criação de uma empresa internacional conjunta, geralmente por um determinado período de tempo, por parte de dois ou mais acionistas.

As empresas envolvidas neste processo contribuem com recursos e *know-how*, partilhando a gestão e o controlo da *joint-venture*, mas também os riscos e, conseqüentemente, os benefícios. Deste modo, as principais vantagens estão intimamente relacionadas com a partilha dos riscos e custos associados à investida internacional (Guerras Martín & Navas López, 2011), por vezes custos que, suportados única e exclusivamente por uma empresa, tornariam proibitivo o desígnio internacional, nomeadamente de empresas de menor dimensão como é o caso das PME's (Hollender et al., 2017). Uma segunda fonte de benefícios decorrentes desta modalidade prende-se com a partilha de conhecimento, ativos e de *know-how*, que ocorre entre as empresas envolvidas, especialmente preponderante nas situações em que um dos sócios é uma empresa sediada no mercado visado. Nestas circunstâncias, o nível de conhecimento acerca do mercado, bem como a rede de relações, quer com distribuidores, quer com fornecedores que a empresa local possui, representam um ativo estratégico da maior importância para o sucesso do projeto (Guerras Martín & Navas López, 2011).

No entanto, a opção por uma investida concertada tem também as suas desvantagens, entre as quais podemos destacar logo à partida a redução do nível de controlo das operações. Estando perante uma cooperação geralmente temporária, a hipótese de uma

potencial apropriação de *know-how* por um dos sócios envolvidos, é uma constante ameaça, no entanto, perigos mais altos podem resultar para as empresas quando um dos sócios, geralmente a entidade local, tenta fraudar o negócio. As empresas que visam internacionalizar a sua atividade por intermédio de uma *joint-venture*, por uma razão lógica, procuram parceiros que lhes possam aportar vantagens significativas no acesso ao mercado alvo, uma vez que esta é, de facto, uma das bandeiras desta modalidade, contudo parceiros com um elevado nível de poder e controlo no mercado, quer por força de uma forte influência no sistema político ou até por se tratar de uma empresa com o controlo total dos canais de distribuição, podem tirar partido das suas capacidades para forçar a outra empresa a agir de certa forma.

2.3.2.2. Aquisição de Subsidiária

A segunda forma de IDE a que as empresas podem recorrer é a aquisição de uma subsidiária no mercado alvo. Neste sentido, a empresa que visa internacionalizar o seu negócio adquire uma parte ou a totalidade do capital social de outra empresa já estabelecida no país visado (A. Slangen & Hennart, 2007).

A aquisição de empresas já estabelecidas e a operar no mercado alvo destaca-se pela celeridade com que a empresa se consegue estabelecer no mercado externo, ultrapassando de imediato, não só um largo conjunto de barreiras existentes à entrada de novas empresas na indústria, mas também um certo grau de incerteza que existiria associado à construção, de raiz, de uma nova subsidiária (Guerras Martín & Navas López, 2011). A opção pela aquisição revela-se vantajosa também em situações cujo o nível de conhecimento, nomeadamente proprietário, tecnológico ou mesmo experiencial é reduzido, solidificando-se, desta forma, como uma rápida solução para a obtenção do mesmo (A. Slangen & Hennart, 2007).

Por outro lado, a aquisição do conhecimento e possíveis vantagens competitivas detidas por uma dada empresa local, por intermédio da compra da mesma, vem com um custo, por vezes muito superior àquilo que seria expectável investir na construção de uma nova subsidiária, isto porque o desconhecimento do mercado alvo, pelo comprador, conduz à aquisição de uma subsidiária por um valor mais levado do que aquele que seria praticado, por exemplo, no mercado doméstico (A. Slangen & Hennart, 2007). Atente-se também que a celeridade e facilidade de penetração no mercado proporcionada pela aquisição de

uma empresa previamente estabelecida, pode colidir com uma barreira imposta pelo elevado custo de integração da cultura organizacional e dos próprios colaboradores herdados, especialmente em países culturalmente mais distantes (A. H. L. Slangen & Hennart, 2008; A. Slangen & Hennart, 2007).

2.3.2.3. Investimentos *Greenfield*

Os investimentos *Greenfield* são uma opção totalmente oposta aquilo que são as principais vantagens e desvantagens associadas ao processo de aquisição de uma empresa, previamente estabelecida e a operar no mercado alvo, razão pela qual esta dicotomia é alvo de extensa investigação no seio académico.

Nesta modalidade de IDE, a empresa investe diretamente na construção de raiz de uma nova subsidiária em solo estrangeiro, o que lhe confere um grau de controlo total, não só sobre toda a cadeia de operações desenvolvidas, como também sobre a escolha dos colaboradores, ultrapassando potenciais dificuldades relacionadas com a integração dos colaboradores e das práticas já sedimentadas aquando da aquisição de uma empresa previamente existente. Partindo desta premissa, podemos induzir que em países culturalmente mais distantes, onde se exige um nível de integração superior, a opção por um investimento *Greenfield* será favorável (Müller, 2007; A. H. L. Slangen & Hennart, 2008).

Este tipo de investimento é também mais favorável em situações cuja capacidade tecnológica da empresa seja significativamente superior aquela que existe e se encontra instalada no mercado visado, mais concretamente, no setor em causa, uma vez que este saldo positivo em termos de capacidades pode resultar numa forte vantagem competitiva (Müller, 2007). Seria pouco racional considerar-se aquisição de uma empresa com o intuito de investir em tecnologia, por forma a reequipar a mesma, não tirando proveito dos ativos que adquiriu (Müller, 2007).

A opção pela construção de uma nova subsidiária num mercado sobre o qual a empresa tem pouca informação, aporta várias vulnerabilidades relacionadas com o facto de se tratar de um novo *player* (A. H. L. Slangen & Hennart, 2008), entre as quais a dificuldade em conquistar quota de mercado, a suscetibilidade a um conjunto de barreiras que se levantam a novas entradas e a inexistência de uma rede de relações estabelecidas, tudo condições que não se manifestam no caso de uma aquisição.

Por fim, importa ainda destacar o facto deste tipo de investimento aportar um risco maior para a empresa, na medida em que existe ainda um grande nível de incerteza quanto ao comportamento da procura ou mesmo das restantes forças de mercado, ao passo que na aquisição de uma empresa, o facto desta já se encontrar a laborar no mercado permite reduzir a incógnita que paira sobre o comportamento destes fatores.

2.3.3. Sistemas Contratuais

Os sistemas contratuais representam a terceira grande via de internacionalização para as empresas. As organizações que optam por este mecanismo de investimento indireto limitam-se a ceder os seus direitos, geralmente associados a ativos intangíveis - por exemplo, marcas, patentes ou *know-how* - para uma outra empresa localizada num mercado externo, com a contrapartida de receber uma compensação, geralmente, económica (Guerras Martín & Navas López, 2011).

Ao contrário dos vários mecanismos de IDE, a opção por um sistema contratual como forma de expansão internacional das atividades não implica o desembolso de um forte investimento financeiro. Por este motivo, é considerada uma alternativa segura devido ao facto de não exigir um grau de comprometimento e envolvimento elevado. No entanto, ao transferir os direitos para a produção ou prestação de determinados serviços sob o seu nome e marca, a empresa obriga-se a estabelecer um forte controlo e monitorização de forma garantir que tudo é executado de acordo com os padrões de qualidade que pretende.

A transferência de direitos de produção ou de outros domínios, para a esfera jurídica de outra empresa, faz especial sentido quando se identifica um possível parceiro cujas capacidades ou conhecimento acerca do mercado representem mais valias, ou até mesmo vantagens competitivas, que contribuem para o aumento de valor do produto e/ou serviço prestado, constituindo, muitas vezes, um passo prévio à decisão de IDE (Guerras Martín & Navas López, 2011). No entanto, a capacidade de identificação de parceiros é uma das principais barreiras ao desenvolvimento da internacionalização por intermédio de construção de redes (Pöyhtäri, 2019), como é o caso da grande generalidade de situações em que são utilizados sistemas contratuais.

Neste sentido, as modalidades contratuais mais relevantes e mais comumente utilizadas são o licenciamento e o *franchising*.

2.3.3.1. *Franchising*

O *franchising* consiste num acordo pelo qual o franchisador – neste caso a empresa que pretende internacionalizar o seu negócio – cede a outra empresa – o franchisado – o direito de utilizar um conceito de negócio já desenvolvido, dentro de determinados parâmetros, previamente balizados (Rosado-Serrano et al., 2018). Esta última parte assume um papel central, não só na definição de *franchising* como na distinção entre esta modalidade e o licenciamento, isto porque, a empresa não só mantém o controlo de toda a propriedade intelectual que cede, como reserva para si o direito a controlar a forma como o negócio do franchisado é operado.

O contrato de *franchising* pressupõe, salvo acordo em contrário, o uso do nome, da marca registada, do *know-how* e dos produtos e/ou serviços, por parte da empresa franchisada, ficando, desta forma, responsável por coordenar e desenvolver toda a atuação, obviamente sempre condicionada pelas diretrizes da empresa franchisadora da marca no respetivo mercado externo (Guerras Martín & Navas López, 2011; Leitmannslehner & Windsperger, 2012).

Neste modelo de negócio, a empresa franchisadora recebe uma contrapartida – *royalties* – pela cedência dos direitos, mas também pela garantia de prestação de formação e assistência, sempre que necessário, sendo que todos os custos iniciais para desenvolver o negócio são assegurados pelo franchisado.

Tratando-se de um modelo de negócio fortemente assente na padronização, ou seja, na definição e standardização de um conceito de negócio que se visa replicar em vários pontos do globo e promove a criação de uma marca global única e distinta, representa importantes vantagens de custo e celeridade na expansão internacional da rede, na medida em que há lugar à adoção uma estratégia genérica, com marketing e comunicação também padronizados. Embora o processo consista na venda de um conceito, mais ou menos padronizado, não invalida a necessidade de adaptações e pequenas alterações imperativas para o sucesso da integração do negócio em mercados distintos, essencialmente a nível cultural.

Por outro lado, a garantia da manutenção dos padrões de qualidade e da boa imagem da marca exige, por parte da empresa franchisadora, um constante controlo e monitorização da atividade que é desenvolvida pelos parceiros internacionais, um processo muitas vezes demasiado complicado ou oneroso de assegurar, face à grande distância física que separa

as partes. Desta forma, a relação entre franchisado e franchisador, no panorama internacional, exige um elevado grau de confiança e autonomia, podendo em determinados casos conduzir a situações indesejáveis de incorreta apropriação de ativos ou desrespeito pelas diretivas que regem a atuação do franchisado.

Por este motivo, o *franchising* direto, no panorama internacional, é uma solução menos frequente, face ao que acontece em casos de expansão dentro do mercado doméstico. Neste sentido, as empresas podem optar por um “*master franchising*”, onde há lugar ao aparecimento de uma terceira entidade, responsável por monitorizar e controlar a atuação dos parceiros de dada zona geográfica (Rosado-Serrano et al., 2018).

2.3.3.2. Licenciamento

O licenciamento consiste na atribuição de direitos, pelo licenciador, a uma empresa no país de destino – o licenciado – contudo, ao invés do contrato de *franchising*, esta modalidade caracteriza-se pela manutenção da autonomia e soberania operacional e estratégica da empresa local. De acordo com Sherman (2004, p. 348), “o interesse do licenciador é normalmente limitado à supervisão da correta utilização da licença e à cobrança das *royalties*. O franchisador, por sua vez, exerce um controlo ativo significativo sobre as operações do franchisado”.

Desta forma, a empresa licenciada “celebra um contrato através do qual adquire o direito a utilizar a marca, propriedade do licenciador, para produzir, vender, promover e distribuir um produto num dado território, por um determinado período de tempo” (Giannelli & Saviolo 2001). Esta definição não exclui obviamente a possibilidade de o acordo de licenciamento se poder debruçar sobre a transferência de direitos de prestação de serviços ou utilização de tecnologia proprietária ou propriedade intelectual. Esta troca comercial consuma-se, regra geral, com o pagamento anual de um *royalty*, ou seja, uma determinada percentagem das receitas ou do resultado líquido obtido pelo licenciado (Cardinali et al., 2019; Jayachandran et al., 2013), podendo, caso o acordo assim o preveja, haver lugar à existência de infindáveis modalidades de contraprestação diferentes.

O licenciamento é estabelecido, na maioria das situações, por intermédio de contratos de produção ou pela transferência de patentes/tecnologia proprietária. Quanto aos contratos de produção, estes tendem a estabelecer padrões de qualidade a ser seguidos na fabricação

e distribuição do produto licenciado. Por sua vez, a transferência de patentes confere maior liberdade à empresa licenciada não existindo grande interferência do licenciador (Guerras Martín & Navas López, 2011).

A opção pelo licenciamento da marca é vista por muitas empresas como uma solução relativamente acessível, no que diz respeito ao nível de investimento e envolvimento associado para espoliar o valor e a imagem da marca nos consumidores, funcionando como elemento propulsor da criação, expansão e ativação de uma marca global (Colucci et al., 2008). Esta decisão pode, no entanto, ter um efeito adverso, uma vez que a utilização da marca por parceiros cuja visão, posicionamento ou compromisso não coincidam com aquilo que a empresa licenciadora procurava, pode conduzir à aniquilação da reputação da marca em determinados mercados. A possibilidade de adoção de uma postura e comportamentos oportunistas, por parte da empresa licenciada, é outra ameaça relevante no âmbito desta modalidade (Cardinali et al., 2019; Colucci et al., 2008), especialmente pelo facto de estarmos perante um tipo de acordo que privilegia a liberdade e autonomia de atuação por parte da empresa que adquiriu os direitos.

A utilização deste sistema contratual representa uma aliciante forma de gerar receitas, por intermédio da expansão da marca, quer para novos mercados geográficos, quer para novos mercados de produtos/serviços sem a necessidade de incorrer em avultados investimentos, característicos do IDE (Jayachandran et al., 2013). Outras vantagens associadas a este modelo são a rapidez de entrada num dado mercado, o aproveitamento do conhecimento, capacidades e *know-how* do licenciado e, acima de tudo, o estabelecimento de uma rede de parceiros a nível internacional.

Por outro lado, os principais riscos inerentes a este sistema prendem-se essencialmente com a maioria dos pontos supramencionados, como por exemplo, o risco de deterioração da imagem de marca, a dificuldade e limitação do controlo do comportamento do licenciado e ainda a possibilidade de, no fim do contrato, o licenciado se tornar um concorrente.

2.3.3.3. Transferência de *Know-How*

A transferência de *know-how* consubstancia, especialmente em projetos como o licenciamento, *franchising* ou redes, um elemento crítico. De acordo com a alínea g do artigo 1º do Regulamento (UE) Nº 330/2010 de 20 de Abril de 2010 relativo à aplicação

do artigo 101º, Nº3, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia a determinadas categorias de acordos verticais e práticas concertadas *know-how*, ou, saber-fazer, é definido como “um conjunto secreto, substancial e identificado de informações práticas não patenteadas, resultantes de experiências e ensaios efetuados pelo fornecedor. Neste contexto, por «secreto» entende-se que o saber-fazer não é geralmente conhecido nem de fácil obtenção; por «substancial», entende-se que o saber-fazer é considerável e útil para o comprador para efeitos de utilização, venda ou revenda dos bens ou serviços contratuais; por «identificado», entende-se que o saber-fazer deve ser definido de uma forma suficientemente abrangente, a fim de permitir verificar se preenche os critérios de confidencialidade e substancialidade”³.

As formas sob as quais esta transferência pode acontecer são múltiplas, no entanto, em contextos de sistemas de licenciamento, onde a gestão e partilha do conhecimento tem especial relevância segue um padrão composto, regra geral, pela codificação de todos os processos e procedimentos operativos, standardizados, em um ou mais manuais, que são depois acompanhados de um conjunto de outras iniciativas nomeadamente, programas de formação, reuniões e softwares e ferramentas de gestão de informação online (Paswan & Wittmann, 2009; Perrigot et al., 2017).

2.4. Marketing Internacional

A Associação Americana de Marketing define o conceito de marketing como a “atividade, conjunto de instituições e processos que contribuem para a criação, comunicação, distribuição e troca de ofertas que sejam portadoras de valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”⁴. Por sua vez, a mesma organização define o Marketing Internacional como o “processo multinacional de planear e executar a conceção, definição de preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”⁵. Embora estejamos perante definições que apresentem algumas diferenças a nível de semântica, o fator que distingue essencialmente estes dois conceitos prende-se com o facto de as atividades de marketing internacional serem desenvolvidas num plano multinacional, ou seja, em mais do que um país apenas.

³ In <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0330>

^{2 e 4} In <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

A distinção entre marketing doméstico, isto é, dentro do mercado original de uma dada empresa e o marketing internacional é impossível de descortinar pela mera análise dos conceitos, mas já é exequível através da análise do contexto e ambiente em que são desenvolvidas e implementadas as estratégias e os planos de marketing. É neste parâmetro que reside o elemento diferenciador, uma vez que o marketing internacional assenta sobre bases significativamente mais débeis dado o maior nível de desconhecimento e incerteza dos fatores envolventes (Cateora et al., 2020).

O núcleo do marketing, ou seja, as atividades centrais são idênticas, quer se vise apenas o mercado doméstico, ou um conjunto de outros mercados além-fronteiras, uma vez que o objetivo passará sempre por conseguir um produto, no sentido lato, que vá ao encontro ou, preferencialmente, supere as expectativas dos consumidores e, conseqüentemente, definir uma de estratégia de preços, comunicação e distribuição que contribua para o sucesso das vendas e para resultados positivos. A grande nuance que existe entre os dois termos prende-se com as diferenças que se fazem sentir de mercado para mercado, nos mais variados domínios, nomeadamente social, cultural ou económico.

Esta análise permite-nos concluir que o marketing, sobretudo a nível internacional, é uma área moldada e conduzida pelo contexto, dada a capacidade que este tem de influenciar e moderar as atividades que são desenvolvidas pelas empresas, neste domínio, bem como os resultados que seriam expectáveis (Sheth, 2020).

Se o marketing internacional é altamente conduzido e moldado por fatores externos, importa tentar compreender quais as principais forças que se fazem sentir hodiernamente. As novas correntes políticas dominadas por um forte reaparecimento de forças populistas e nacionalistas já tem resultados visíveis, com o desfecho do dossier Brexit a resultar num conjunto de alterações que vão ter fortes repercussões nas empresas que faziam negócios e atuavam no mercado britânico. As novas preocupações ambientais têm vindo a assumir também um papel determinante na definição dos hábitos de consumo da população mundial e na forma como as empresas se pretendem posicionar e comunicar e, mais recentemente, a internet, por força do fenómeno do *e-commerce*, mas, sobretudo, das redes sociais, tem-se revelado disruptiva na forma como se operacionaliza o marketing internacional. As principais redes sociais, tais como WeChat, Twitter, Facebook, WhatsApp, Instagram, YouTube e tantas outras, reúnem e fazem a ponte para mais de 3.5 bilhões de pessoas (Sheth, 2020), ou seja, aproximadamente metade da população mundial, apresentando potencial para ser mais impactante do que qualquer outro meio de

comunicação conhecido até à data, uma vez que se trata, como argumentado por Jagdish N. Sheth, de “WOM em esteróides” (Sheth, 2020, p. 4). Ainda de acordo com a pesquisa de Sheth (2020), é possível verificar a importância que as redes sociais tem no processo de decisão de compra, uma vez que, de acordo com um estudo da Nielsen, apresentado pelo autor, se conclui que 92% e 70% das pessoas, respetivamente, prefere as recomendações por parte de pessoas conhecidas e as opiniões de consumidores, postadas online, sobre qualquer outra forma de publicidade. As redes sociais vieram, desta forma, revolucionar o *word-of-mouth*, na medida em que permitem o contacto fácil e instantâneo entre pessoas em diferentes regiões de globo, aliado ao facto de permitirem a partilha de imagens e vídeos.

Por outro lado, não promove só o contacto instantâneo entre pessoas, mas também entre as organizações e o seu público-alvo, permitindo que a marca alcance um número significativo de potenciais consumidores e que comunique com os mesmos, por forma a perceber as suas expectativas e, indo mais além, envolver-se em processos de cocriação com os seus clientes.

A estratégia de marketing e a forma como a mesma se operacionaliza depende, em grande medida, da estratégia de internacionalização com que a empresa visa o mercado mundial, isto é, do cruzamento de duas dimensões cruciais, a integração global e a adaptação local, resultam, de forma sucinta, 4 modos de atuação no mercado, tal como preconizado por Bartlett & Ghoshal (1988, 1989). Este modos continuam, hodiernamente, a ser tema de análise e discussão (Mees-Buss et al., 2019; Parameswar & Dhir, 2019; Rašković et al., 2013). As 4 estratégias apresentadas são: internacional, multinacional, global e transnacional.

- Internacional – Reduzida adaptação local e reduzida integração global, ou seja, a empresa não tem como preocupações fundamentais nem a redução de custos, por intermédio da padronização e economias de escala, nem as necessidades específicas de cada mercado, oferecendo um produto de elevado apelo emocional e tirando proveito do conhecimento que possui para replicar em todas as suas filiais;
- Multinacional – Reduzida integração global, mas uma elevada pressão para a diferenciação e capacidade de resposta às necessidades e expectativas mais específicas de cada mercado. A gestão das operações, nomeadamente a definição

do marketing-*mix*, tende a descentralizar-se, uma vez que o objetivo passa por oferecer soluções à medida de cada respetivo mercado;

- Global – Elevados níveis de integração global, contrapostos por uma reduzida tendência para a diferenciação, fazem desta estratégia uma opção extremamente aliciante para empresas que procuram baixos custos de produção e economias de escala. A cadeia de decisão encontra-se centralizada, replicando-se a estratégia de marketing da marca por todos os mercados onde esta esteja presente;
- Transnacional – Elevados níveis de integração acompanhados de uma elevada pressão para a diferenciação fazem desta estratégia o santo *graal* almejado por todas as empresas. Um posicionamento transnacional permite, não só obter os benefícios resultantes das economias de escala e da eficiência operacional, como também os proveitos que advêm da capacidade da empresa conseguir oferecer, em cada mercado, um produto/serviço que vá ao encontro das mais particulares necessidades.

Independentemente da forma como uma empresa pretende responder ao mercado, a criação de uma marca global é um fator que foi, sem dúvida, alavancado e facilitado com o aparecimento da era digital, como argumenta Steenkamp (2020). Previamente à revolução digital, qualquer que fosse a estratégia adotada por uma empresa, as ações que a mesma poderia desenvolver e implementar em cada mercado, pouco ou nada influenciariam a forma como a mesma seria vista em outros países. A necessidade que se impunha em garantir para cada mercado uma rede de relações específicas que permitissem a distribuição e a comunicação da sua oferta, resultava inevitavelmente em preços diferentes, por força da diferença de custos suportada de país para país, impedindo, deste modo, a existência de estratégias de marketing internacional verdadeiramente globais. O expoente digital veio, desta forma, disponibilizar às empresas plataformas onde estas podem comunicar para todo o mundo e não apenas de forma segmentada, por intermédio dos *mass media* de cada país, onde podem disponibilizar os seus produtos de forma generalizada por todo o globo sem a necessidade de recorrer a intermediários.

2.4.1. Marca Global

A construção da presença, força e notoriedade global de uma determinada marca pode ser feita por via de múltiplos caminhos diferentes, no entanto é imprescindível percorrer, em

primeira instância, todo um processo prévio de desenho, definição e conceção da marca e todos os elementos que à volta da mesma gravitam. Antes de entrar em grandes análises relativas ao tema das marcas globais é essencial fazer um ligeiro enquadramento e perceber no que consiste, ou não, uma marca. A AMA no seu elenco de conceitos⁶ define a marca como o elemento identificador de um bem ou serviço de uma determinada organização que o permite distinguir dos restantes operadores no mercado. Assim sendo, podemos estar perante um nome, termo, símbolo, ou qualquer outro elemento que possa funcionar como o elo que permite aos *stakeholders* identificar a organização e criar determinadas associações na mente dos mesmos, potenciadoras de benefícios económicos para a organização, ou seja, estamos perante um ativo intangível da empresa, tal como é preconizado pela ISO 10668.

O INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – organismo público responsável pelo registo e concessão de marcas, patentes e desenhos ou modelos em Portugal, define, por sua vez, a marca como “um sinal usado para distinguir produtos ou serviços de uma empresa no meio comercial”⁷, adotando uma conceptualização muito semelhante àquela que é preconizada pela AMA.

À semelhança do que acontece com o debate entre Marketing e Marketing Internacional, também aqui é imperativo perceber em que domínios se distingue o conceito de marca de uma verdadeira marca global. Ao contrário do que acontece com a definição de marca, os critérios utilizados para se definir uma marca como global são alvo de uma maior dispersão de correntes teóricas. Whitelock e Fastoso (2007) levaram a cabo uma extensa revisão da literatura existente à data com o intuito de encontrar e sistematizar algumas das principais visões e conceções adotadas para caracterizar e definir uma marca global. Nesta pesquisa, os autores destacaram um conjunto posições, nomeadamente a marca global como aquela que usa o mesmo marketing-*mix* em todos os mercados onde atua, ou como uma marca que pode se encontrada sob o mesmo nome em vários mercados, adotando de uma forma geral a mesma estratégia de marketing. Numa fase posterior, Steenkamp (2014), debruçando-se sobre as bases lançadas por Whitelock e Fastoso (2007) dedica uma parte da sua investigação à temática da marca global dando ênfase a três correntes predominantes: uma primeira corrente relacionada com as teorias que assentam sobre a padronização da estratégia de marketing da marca, nos mercados onde

⁶ In <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

⁷ In <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca>

esta está presente; uma segunda corrente que agrupa as teorias que argumentam que uma marca global é aquela que é assim percebida pelos consumidores, pelo facto de estar presente numa multiplicidade de regiões do globo; e ainda uma terceira corrente, esta mais económica, que conjuga um conjunto de posições que caracterizam as marcas globais como tais, com base no valor das suas vendas internacionais. Com base em todo o trabalho de investigação realizado, Steenkamp (2019 cit in Steenkamp, 2017, p.3), conclui uma conceitualização própria acerca das marcas globais, caracterizando-as como aquelas que “usam o mesmo logo e nome e que são reconhecidas e aceites, estando disponíveis em múltiplas regiões do mundo, partilhando os mesmos princípios, valores, posicionamento estratégico e marketing e cuja gestão é internacionalmente coordenada, embora o *marketing-mix* possa variar”.

Embora a busca por uma definição capaz de congrega e uniformizar todas as diferentes posições adotadas quanto ao conceito de marca global pareça longe ou, até mesmo inalcançável, a percepção da sociedade e dos consumidores quanto a este tema é inequívoca, isto é, qualquer pessoa consegue reconhecer uma marca global quando a vê, independentemente da coerência da estratégia ou da dimensão das vendas da mesma (J. B. Steenkamp, 2019).

2.4.2. *Branding*

A construção de uma marca, quer seja mais local, ou com pretensões mais globais pressupõe um longo e minucioso caminho, cujo o objetivo é garantir que a mesma representa exatamente aquilo que a empresa pretende comunicar para o mercado. Como vimos acima uma marca geralmente é composta por um conjunto variado de elementos, tais como o logótipo, o *slogan*, o nome, entre tantos outros, pelo que é essencial garantir que o *identity mix* respeita e vai ao encontro do posicionamento que a marca pretende induzir na mente dos seus consumidores, criando desta forma valor, por si só, para a empresa, o denominado *brand equity*.

É recorrente encontrar-se no seio da literatura anglo-saxónica uma distinção difusa e pouco clara dos conceitos de *brand* e *branding*, contudo não estamos perante noções idênticas, uma vez que a primeira representa a marca, uma conceção acima analisada, ao passo que o *branding*, por sua vez, diz respeito a todo o conjunto de tarefas de marketing e comunicação destinadas a otimizar a gestão das marcas (Sampaio, 2002). Keller e

Machado (2006, p. 15) propõem uma definição semelhante, contudo um pouco mais detalhada, caracterizando o *branding* como o “conjunto de atividades (*design, naming, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação*) que visam otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo”. A análise deste conceito sob as vestes da internacionalização tem, obviamente, contornos um pouco diferentes, na medida em que os desafios que se colocam à organização aquando da tomada de decisões na gestão de uma marca no panorama mundial são completamente diferentes. Por este motivo, o *branding* internacional possui uma definição própria, sendo apresentado como “um campo dentro do marketing internacional que se preocupa com os desafios que as empresas enfrentam quando as suas marcas trespassam as fronteiras nacionais. Estes desafios estão relacionados com a essência da marca, nomeadamente no que diz respeito ao nome da marca, à imagem da marca (p. ex logótipos e cores), aos elementos sonoros (p. ex *jingles* e músicas) e à personalidade da marca” (Whitelock & Fastoso, 2007, p. 266).

Este processo de gestão da marca tem de ir, necessariamente, muito para além de uma mera questão de definição de um nome e uma imagem para um dado produto ou serviço tal como argumenta Kapferer (2008), afirmando ainda que o propósito do *branding* deverá passar pela transformação da categoria do produto, processo que requer elevados índices de comprometimento por parte da organização. Criar nos consumidores a capacidade de distinguir dentro da mesma categoria de produtos marcas distintas é parte fundamental deste processo, quer esta capacidade seja induzida pelas características do produto, quer por qualquer outro tipo de elemento intangível diretamente associado à marca (Keller, 2013), ou seja, o processo de gestão da marca deve ser responsável por criar “estruturas mentais que ajudam o consumidor a sistematizar informação acerca de produtos e serviços e, por conseguinte, que simplificam o processo de tomada de decisão de compra” (Keller, 2013, p. 36), ponto de vista corroborado pela posição de Olins (2003, p. 8), que afirma que “a função do *branding* consiste em persuadir, seduzir e tentar que as pessoas comprem serviços e produtos”.

Lencastre e Côte-Real (2007) estabeleceram a tríade da marca, um modelo triangular assente nos três principais pilares daquilo que deve ser a prática do *branding*, ou seja, uma construção que visa integrar todas as dimensões da marca na estratégia de marketing da organização, analisando aquilo que é a identidade da marca, o objeto da marca e ainda o mercado da marca.

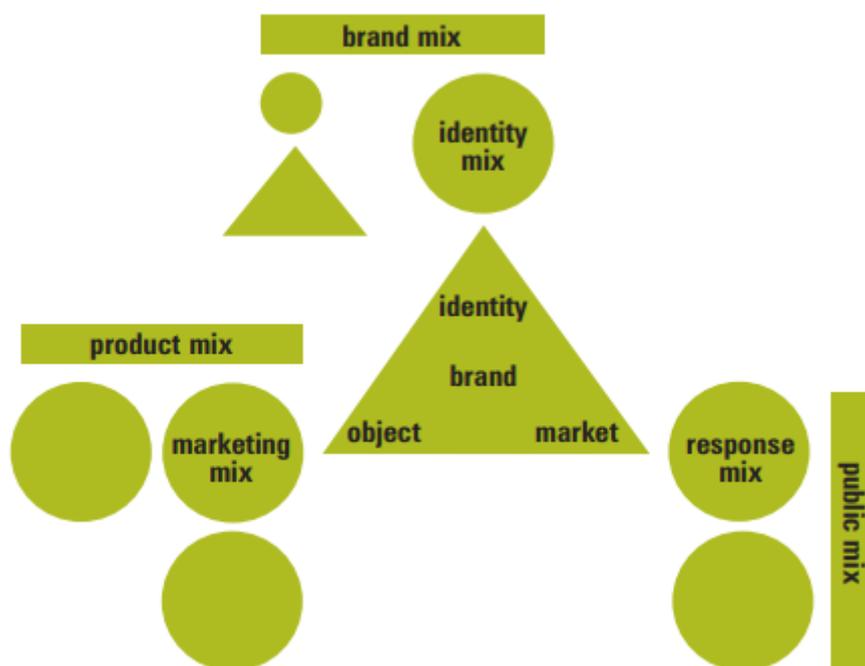


Figura 2- Triângulo da Marca

Fonte: (Lencastre & Côte-Real, 2007)

O modelo é, desta forma, composto por:

- o Pilar da Identidade – Vértice que congrega o sinal ou conjunto de sinais de identidade da marca, no qual se estabelece o *identity mix* da mesma;
- o Pilar do Objeto – Onde estão englobadas as diferentes ofertas da marca, bem como a organização e ações de marketing que as suportam, vértice responsável pelo *marketing-mix*;
- o Pilar do Mercado – Este último engloba os diferentes públicos-alvo (*public mix*) e as suas diferentes respostas à marca, responsável assim pelo *response mix*.

Este é um modelo composto por um vértice, regra geral, mais fixo e permanente, o *identity mix*, uma vez que definida a identidade da marca, esta tende, salvo certas exceções, a manter-se constante e congruente ao longo do tempo, ao passo que o pilar do objeto tende a ser mais variável, uma vez que há necessidade de se ir adaptando o *marketing-mix* da organização ao carácter dinâmico das necessidades e dos padrões de consumo da sociedade. Estas duas variáveis representam o lado emissor da marca, ou seja, aquilo que a marca transmite e oferece ao mercado, ao passo que o pilar do mercado representa, naturalmente, a resposta do mercado, isto é, os resultados obtidos pela marca junto daquilo que são os seus públicos-alvo (*public mix*) (de Lencastre & Côte-Real, 2010).

O vértice da identidade é aquele que mais relevância tem para o objeto do estudo em causa, razão pela qual importa esmiuçar um pouco mais a sua composição. O *identity mix* é composto pelo nome, o logotipo e restantes sinais da identidade, sendo possível, de acordo com o trabalho de Lencastre e Côrte-Real (2010) distinguir três diferentes níveis:

- Identidade central – Constituída pelo sinal que a marca apresenta em primeiro lugar, geralmente o nome;
- Identidade Efetiva – Corresponde à expressão ou expressões gráficas, registadas ou registáveis, do nome da marca como, por exemplo, a ortografia e logótipo;
- Identidade Ampliada – Representada por todos os outros sinais de identidade da marca suscetíveis de proteção jurídica, tais como os *slogans*, o *design* de produtos, personagens ou ainda elementos sonoros.

A marca é, como vimos acima, construída com a premissa principal de proporcionar, num mercado cada vez mais saturado de oferta e soluções, um nível de diferenciação face à demais concorrência. Daqui se extrai facilmente que a gestão da marca, quando bem executada deverá, então, resultar nessa mesma capacidade de diferenciação. Keller (2020) defende que os elementos intangíveis de uma marca, onde podemos destacar o *identity mix* e todas as associações à marca que não estão diretamente ligadas ao produto ou serviço que a mesma oferece, têm um papel cada vez mais preponderante na missão de diferenciar a marca, uma vez que os consumidores estão cada vez mais interessados em se relacionar com os valores e com aquilo que a marca representa.

2.4.2.1. *Brand Equity*

A capacidade que uma dada empresa tem em gerir adequadamente a sua marca, transformando-a num ativo capaz de produzir valor para a organização é um tema que tem vindo a captar atenções por parte de inúmeros investigadores. O *brand equity* é, no entanto, um tema que apresenta alguma clivagem entre as partes que o estudam, sendo inúmeras as alternativas propostas quanto ao conceito teórico e ainda mais o número de autores que discute o papel das marcas em processos de tomada de decisão de compra do consumidor. O *brand equity* de uma dada empresa é um excelente propulsor do *goodwill* da mesma, também este um conceito difícil de sintetizar numa única definição universalmente consensual. Do ponto de vista puramente técnico, mais concretamente, contabilístico, o *goodwill* é definido, de acordo com a Norma Contabilística e de Relato

Financeiro 14 (NCRF 14) da Comissão de Normalização Contabilística, como os “benefícios económicos futuros resultantes de activos que não são capazes de ser individualmente identificados e separadamente reconhecidos”⁸, ao passo que, definições mais concetuais, apresentam, regra geral, o goodwill como o valor que é acrescentado à empresa resultante da reputação, prestígio, imagem e marca da mesma (Kliestik et al., 2018).

As principais construções teóricas em matéria de *brand equity* dividem-se, essencialmente, em posições com cariz mais financeiro e em posições mais relacionadas com o valor diferencial percecional que a marca proporciona, numa ótica do consumidor (Côrte-Real, 2006; Tasci, 2020). Partindo do ponto de vista financeiro, o *brand equity* pode ser definido por intermédio dos *cash-flows* incrementais resultantes de um produto com marca, face ao valor dos *cash-flows* que seriam obtidos pelo mesmo produto sem a existência de uma marca associada (Kapferer, 2008), ou ainda como “o valor económico adicional que uma marca oferece à empresa no seu potencial de gerar *cash-flows* ou rendimentos futuros” (Wang, 2010). Já na ótica do consumidor e do valor diferencial aportado pela marca, o *brand equity* representa a diferença que a existência de uma marca tem nas decisões dos consumidores relativamente à escolha de produtos e nas respostas aos estímulos de marketing dessa marca, por força das associações que são fomentadas na mente dos consumidores, atuais e potenciais (Keller, 1993; Richelieu & Lessard, 2014). Pode ainda ser caracterizado com a descrição das representações mentais, associações, crenças, atitudes e intenções comportamentais que os consumidores têm acerca da marca. Keller (1993, p. 8) acrescenta que “uma marca tem um *brand equity* com base no consumidor positivo (negativo) quando os consumidores reagem melhor (pior) ao produto, preço, comunicação ou distribuição da marca face à reação que teriam ao mesmo elemento do marketing-*mix* quando atribuído a um nome fictício ou uma versão sem nome do mesmo produto ou serviço”. Kevin Keller é um dos nomes fortes responsáveis pela afirmação do *Customer-Based Brand Equity*, em português *brand equity* com base no consumidor, para o qual muito contribuiu o trabalho desenvolvido pelo autor na década de 90. De acordo com Keller (1993, p. 1) o “*Customer-based brand equity* corresponde ao efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta dos consumidores às técnicas de marketing utilizadas pelas empresas” e “ocorre quando o consumidor é familiar com a marca e possui fortes, únicas e positivas associações para

⁸ In <http://www.cnc.min-financas.pt/>

com a marca na sua memória”. A perspectiva de Keller analisa o valor da marca com base em duas únicas premissas, a imagem de marca e a notoriedade da marca (Algharabat et al., 2020; Keller, 1993).

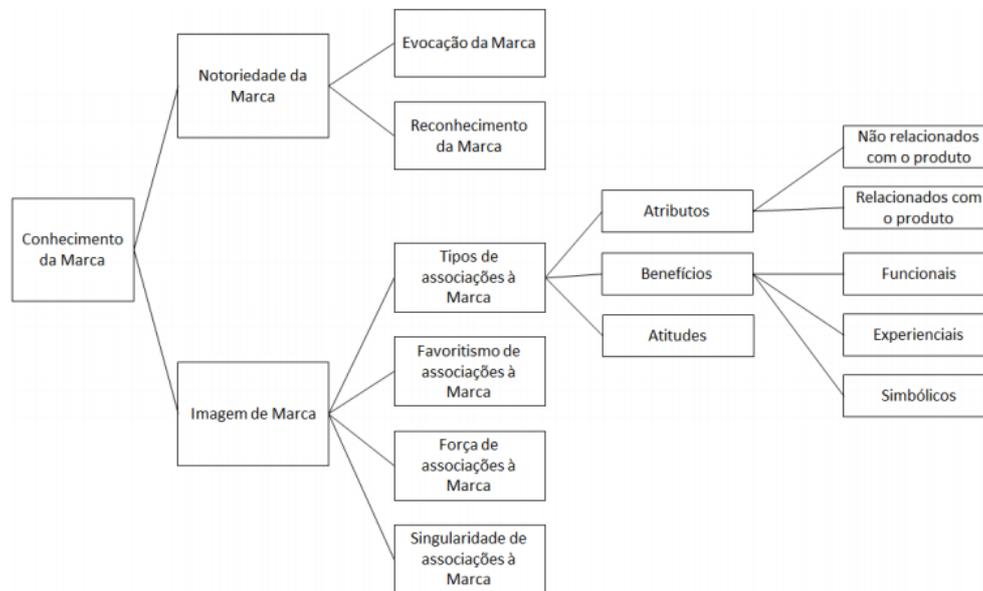


Figura 3- Dimensões do brand equity segundo Keller (adaptado).

Fonte:(Keller, 1993).

Um segundo autor cuja contribuição para o *Customer-Based Brand Equity* foi também especialmente importante é David Aaker, responsável, à semelhança de Keller, pela construção de um dos modelos de avaliação e cálculo do valor da marca mais reconhecidos em todo o mundo.

Para Aaker (1998, p. 16) o *brand equity* pode ser visto como o “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos consumidores dela.”. O autor acrescenta ainda que “os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseiam vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupados em cinco categorias:

1. Lealdade à marca.
2. Conhecimento do nome.
3. Qualidade percebida.
4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida.

5. Outros canais do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição, etc.”



Figura 4 - Mapa resumo do conceito de brand equity, segundo David Aaker.

Fonte: (Aaker, 1998).

Richelieu & Lessard (2014, p. 285,286) numa versão um pouco mais recente definem o *brand equity* como as “associações criadas na mente dos consumidores que resultam numa ação positiva perante a marca em comparação com outras marcas”. Já para Algharabat et al. (2020, p. 4) o *brand equity* representa “o valor atribuído pela marca ao produto”.

Independentemente da forte divergência que possa existir na forma de definir e avaliar o *brand equity* no seio da comunidade científica existe, no entanto, um forte consenso acerca da importância de garantir e trabalhar no sentido de construir uma marca forte, uma capacidade que pode ser potenciada e promovida pela dinamização da marca por intermédio de campanhas de comunicação ou a participação em eventos internacionais, nomeadamente feiras. Garantir uma marca forte, com uma elevada capacidade de oferta de valor é garantir também uma fonte geradora de vantagens competitivas nos mais

variados domínios da performance de uma empresa (Tasci, 2020), sendo inclusive considerado um dos constructos com maior importância na área da gestão de marcas, tanto do ponto de vista académico como para o exercício prático das funções de gestão (Iglesias et al., 2019).

2.4.3. Feiras

As feiras e eventos internacionais são uma importante ferramenta de promoção e construção da marca (Santos & Mendonça, 2014; Sarmiento & Simões, 2018, 2019) e do *brand equity* que tem, ao longo dos anos, crescido exponencialmente (Santos & Mendonça, 2014). As feiras são “eventos planeados onde produtores, distribuidores e outros vendedores expõem os seus produtos ou descrevem os seus serviços a pessoas convidadas incluindo atuais e potenciais consumidores, fornecedores, outros parceiros de negócio e à imprensa” (Sarmiento & Simões, 2018, p. 154 cit in Bonoma, 1983, p. 76) .

Estes eventos representam, no panorama empresarial português, um importante fator para as empresas que procuram internacionalizar os seus negócios, uma vez que consubstanciam uma oportunidade de se deslocarem a mercados externos promovendo a recolha de informação sobre o mercado, sobre o nível da concorrência e, ainda, a identificação de possíveis oportunidades de negócio (Santos & Mendonça, 2014). As empresas que participam em feiras internacionais geralmente têm, ou objetivos comerciais, nomeadamente a aquisição de novos clientes, a realização de vendas e a geração de *leads* ou, outros objetivos de cariz menos comercial, isto é, mais relacionados com a projeção da imagem da empresa e desenvolvimento de pesquisa de mercado. Independentemente das principais motivações subjacentes à participação, as feiras representam uma importante ferramenta das estratégias de marketing internacional das empresas que visam potenciar a sua atuação global, uma vez que oferecem excelentes oportunidades para a criação e sedimentação de relações e contactos que potenciem o comércio internacional (Sarmiento & Simões, 2018).

A decisão de participar em uma feira deve ser devidamente ponderada tendo em conta aquilo que são os objetivos da empresa e as principais vantagens e desvantagens associadas a este tipo de atividade. Neste sentido, importa agora centrar as atenções naquilo que poderão ser os fatores mais atrativos para as empresas e aqueles que poderão, pelo contrário, funcionar como um entrave. Em relação às principais vantagens subjacentes à participação em feiras podemos destacar, o contacto com potenciais

consumidores, a possibilidade de apresentar novos produtos e serviços perante um elevado número de partes interessadas, a oportunidade de promover a empresa e o *goodwill* da mesma, a realização de vendas e, por fim, a obtenção de informação acerca do mercado e da concorrência. Por outro lado, as principais desvantagens estão intimamente relacionadas com os custos envolvidos, mais concretamente com o arrendamento do espaço, despesas de deslocação e os gastos associados ao desenvolvimento do *stand* (Santos & Mendonça, 2014).

2.5. Consultoria

A consultoria, mais concretamente a consultoria de gestão, é conduzida, de acordo com as palavras de Block (2000, p. 2), por “uma pessoa numa posição com alguma influência sobre um indivíduo, grupo, ou organização, mas que não possui poder direto de fazer alterações ou implementar programas” e, por isso, podemos definir como “um serviço independente de aconselhamento profissional a gestores e organizações, por forma, a atingirem propósitos e objetivos organizacionais, solucionando problemas de gestão e negócio, identificando novas oportunidades, desenvolvendo a aprendizagem e implementando mudanças” (Cerruti et al., 2019, p. 1 cit in Kubr, 2002, p. 10). Neste sentido, as empresas tendem a recorrer a consultoria no intuito de potenciarem aquilo que é a sua *performance* organizacional, procurando novas e melhores formas de atuar e procurando resolver aquilo que poderão ser problemas ou falhas na gestão da organização ou, de determinados projetos (Cerruti et al., 2019). Uma segunda possível definição é nos apresentada por Ibatova et al. (2018, p. 476), que caracteriza a consultoria de gestão como “um conjunto de procedimentos interrelacionados destinados a providenciar apoio profissional à gestão da empresa no desenvolvimento estratégico de vantagens competitivas e à resolução de problemas de gestão e de produção”.

O mercado da consultoria de gestão tem sido alvo de um constante crescimento ao longo dos últimos anos⁹ como é possível conferir por intermédio dos dados fornecidos pela Statista, uma empresa alemã especializada em dados de mercado e consumidores, números que representam a crescente procura das empresas por serviços de apoio e aconselhamento nas mais diversas áreas. Os principais elementos inerentes à consultoria de gestão e que, de certa forma, sintetizam um pouco aquilo que é o *core* desta atividade

⁹ In <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>

são quatro e podem ser encontrados no trabalho desenvolvido por Ibatova et al. (2018, p. 476):

- “A consultoria de gestão é destinada a introduzir determinadas mudanças na estrutura da atividade económica e financeira da organização;
- A consultoria de gestão é levada a cabo por especialistas altamente qualificados em conjunto com a gestão da organização;
- A consultoria de gestão visa melhorar a eficiência organizacional;
- A consultoria de gestão é caracterizada por uma natureza complexa composta por múltiplas linhas de atividade da transformação organizacional.”

Atentando agora à composição, podemos constatar que o mercado da consultoria de gestão é povoado por uma multiplicidade de intervenientes que variam entre consultores individuais, PME's até às gigantes multinacionais, oferecendo os seus serviços a uma vasta panóplia de áreas de intervenção, naquilo que são os mais variados setores e indústrias de atividade (Muzio et al., 2011). Independente das áreas de atuação, ou dos setores intervencionados, a consultoria de gestão pode ser alvo de uma divisão tripartida, onde podemos encontrar a consultoria estratégica, tática ou operacional (Ibatova et al., 2018). A consultoria de gestão estratégica consiste na prestação de serviços à gestão da organização, no intuito de identificar e usar as oportunidades para construir uma capacidade competitiva, sustentável a longo prazo. A consultoria de gestão tática, por sua vez, consiste no apoio para identificar meios e ferramentas que permitam aos líderes e gestores transformar aquilo que foi definido num nível mais estratégico, ou seja, os planos a seguir e objetivos a atingir, em atividades para equipa executiva desempenhar. Por fim, temos a consultoria de gestão operacional, predominantemente centrada em criar condições para a que a gestão possa dar resposta a desvios que estejam a acontecer em determinados projetos ou atividades face aquilo que foi inicialmente planeado (Ibatova et al., 2018).

O estudo de Bruhn et al. (2018) permitiu verificar que os serviços de consultoria de gestão têm retornos significativos, especialmente para o universo de micro e PME's, fator que se deve essencialmente ao facto de estarmos perante empresas com uma estrutura relativamente pequena, com poucos níveis de chefia e, por estes motivos, de mais fácil implementação de mudanças organizacionais. O sucesso da consultoria depende em grande parte de dois critérios, um primeiro bastante óbvio, as capacidades e conhecimentos do consultor e, um segundo, relacionado com a importância da

independência consultor face à entidade consultada, quer em termos emotivos, quer em termo financeiros para tomar tranquilamente as suas decisões (Cerruti et al., 2019). No entanto, o mesmo estudo desenvolvido por Bruhn et al. (2018) referiu que muitas destas empresas não recorrem a serviços de consultoria por razões de constrangimento financeiro, isto é, incapacidade financeira para adquirir estes serviços, por duvidarem dos benefícios que poderão resultar da consultoria e, em último lugar, por não terem uma atitude e um pensamento tão estratégico quanto o das organizações maiores, no que diz respeito ao planeamento do futuro e da sua expansão.

Uma vez definido o conceito de consultoria de gestão, aquilo que são as suas principais características e modalidades importa agora centrar as atenções nas principais tarefas que constituem a atuação de um consultor (Ibatova et al., 2018). Neste âmbito, cabe ao consultor, em primeiro lugar, analisar e fazer uma previsão das principais condições externas que afetam a empresa, por forma a poder identificar e implementar aquilo que deverá ser a melhor estratégia de desenvolvimento da capacidade competitiva. Num segundo momento, é necessário olhar para a empresa, internamente, e avaliar os processos internos e os recursos da mesma. Em terceiro lugar, é, também, da responsabilidade do consultor providenciar um diagnóstico organizacional e ferramentas que permitam, conseqüentemente, resolver os problemas identificados e elaborar planos estratégicos. Por fim, o consultor pode ainda prestar apoio na aquisição de determinado conhecimento ou no aperfeiçoamento do uso de determinadas metodologias, nomeadamente de identificação de problemas e de implementação de mudanças, por intermédio de formação.

As tarefas acima detalhadas são parte integrante daquilo que é o processo de consultoria e estão presentes ao longo das diversas fases que o constituem, onde podemos destacar, mais concretamente 4 fases, de acordo com o estudo de Ibatova et al. (2018): o estágio preliminar, onde a gestão da empresa se apercebe da existência de um problema e da necessidade de contratar serviços de consultoria; o estágio pré-projeto, o momento no qual decorrem as negociações entre a empresa e o consultor; o estágio do projeto, a fase onde ocorre o trabalho efetivo do consultor, nomeadamente a recolha de informação, a execução de um diagnóstico e conseqüente proposta de desenvolvimento; e o estágio pós-projeto, a última fase, que consiste na avaliação dos resultados obtidos com a implementação face aquilo que foi planeado.

A adoção de uma metodologia por fases é um dado mais ou menos consensual, como foi confirmado por intermédio do estudo desenvolvido Visscher (2006), no qual 64% dos consultores inquiridos confirmam a utilização de um modelo por fases no desenvolvimento do seu trabalho. De acordo com os dados recolhidos pelos estudos, a grande maioria dos consultores que afirmam utilizar um modelo por fases, apresenta uma metodologia muito semelhante ao *problem solving cycle* (Lipshitz & Bar-Ilan, 1996; van Aken et al., 2012; van Strien, 1997), ou seja, uma primeira fase de clarificação do problema, uma segunda de diagnóstico, uma terceira fase de geração de soluções e recomendações que é seguida, por fim, da fase de implementação, sendo que o projeto termina com a avaliação dos resultados.

2.5.1. Consultoria Interna

A consultoria interna é uma solução adotada em muitas organizações em detrimento do recurso a empresas externas de consultoria. Esta tomada de decisão apresenta, para a empresa, um conjunto de vantagens, nomeadamente o menor custo associado, pelo facto do colaborador ou grupo de colaboradores afetos a essa responsabilidade já ser ressarcido mensalmente, não tendo a empresa que incorrer em gastos adicionais com consultores externos. Associado a isto existe um conjunto de fatores (Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015) que tem, por um lado contraído o crescimento da procura por serviços de consultoria externa e, por outro lado, contribuído para o aumento do desenvolvimento de sistemas internos de consultoria (Lacey, 1995, p. 1). Existe um leque de considerações pela quais se considera que as empresas, independentemente da necessidade pontual de recorrer a consultoria externa, deveriam apostar no modelo de consultoria interna (Moura & Campello De Souza, 2009), entre as quais podemos destacar: em primeiro lugar, a rapidez na resposta à identificação e solução de problemas, fator essencial para a competitividade das empresa nos dias que correm; em segundo lugar, a responsabilidade acrescida, uma vez que, geralmente, o trabalho do consultor interno termina só depois da implementação e respetiva avaliação, o que implica, para o lado do consultor, um maior rigor e responsabilidade na definição das suas recomendações, visto que este será julgado, na maioria das vezes, apenas no fim de todo o processo de implementação, ao passo que os consultores externos tendem a isentar-se de responsabilidades na última fase do processo; em terceiro lugar, o reduzido custo de manter uma equipa de consultoria interna, quando devidamente explorada, face aos custos normalmente associados à aquisição

destes serviços no mercado; e, por fim, o papel de capacitação que esta função desempenha no seio dos funcionários incumbidos desta responsabilidade, isto é, a exigência de constante desenvolvimento de conhecimentos e capacidades proporciona a estes agentes uma preparação importante, dotando a organização de funcionários capazes de assegurar e dar resposta às necessidades de progressão e evolução de carreira que surgem dentro da mesma.

O consultor interno é “um profissional de desenvolvimento organizacional, que é empregado a tempo inteiro de uma organização e reporta a um diretor geral ou outro diretor sénior. Pode ser um indivíduo que trabalha sozinho ou pode ter outros que lhe reportam, nomeadamente especialistas em desenvolvimento organizacional, recursos humanos, formação, comunicações, etc.” (Barnes & Scott, 2012). Enquanto agentes proporcionadores da mudança, o consultor interno, à semelhança do consultor externo, assenta, em grande parte, a qualidade do seu trabalho no seu conhecimento, experiência e, sobretudo, na capacidade de influenciar, aconselhar e persuadir as pessoas no sentido de as ajudar a fazer as coisas de forma diferente, uma vez que deve promover a implementação de recomendações e de mudanças, sem possuir, no entanto, a autoridade ou poder para o exigir (Johri, Cooper, et al., 1998; Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015). Neste sentido, um consultor interno destaca-se como uma evolução do conceito de *staff* (Johri, Cooper, et al., 1998) permitindo à gestão dispor de um ativo especializado, importante no desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais, disseminação de novas práticas de gestão, identificação e eliminação de problemas, dinamização e promoção de programas de formação (Johri, Cooper, et al., 1998; Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015). Ao analisar processos, atividades e problemas da organização, o consultor interno qualifica-se para identificar e recomendar formas de eliminar e corrigir os respetivos problemas detetados e assegurar a implementação das recomendações (Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015).

A consultoria interna apresenta, enquanto atividade, um conjunto de objetivos que, de certa forma, traçam um quadro daquilo que é o âmbito de atuação desta área. Neste conjunto de objetivos (Kubr, 2002) podemos encontrar os seguintes: solução de problemas; realização de diagnósticos por forma a definir problemas; proceder a recomendações com base em diagnósticos; proporcionar apoio na implementação das recomendações; promover o consenso e o comprometimento da organização à volta da solução; e promover a eficácia e eficiência operacional.

Enquanto consultor interno, o agente goza de uma proximidade que está naturalmente vedada aos consultores externos. Esta proximidade permite que, dado o conhecimento que adquirem da organização e dos seus projetos, um consultor interno esteja numa posição privilegiada para identificar a necessidade de implementação de um processo de consultoria numa fase significativamente mais prévia do problema, do que aquela, em que regra geral, a gestão se daria conta da mesma necessidade (Haydon & Elliott, 2004).

O papel do consultor interno, muito à semelhança do modelo externo, depende como já foi acima referido, da capacidade técnica e dos conhecimentos que possui e que, por sua vez, consegue colocar ao serviço das pretensões da organização e de cada um dos projetos. Por este motivo é essencial garantir que é proporcionado, ao consultor interno, um trajeto de contínuo desenvolvimento das suas capacidades, conhecimentos e valências, uma vez que situações diferentes irão exigir capacidades também elas distintas (Moura & Campello De Souza, 2009).

Analisando agora aquilo que são as vantagens e desvantagens da consultoria interna (Lacey, 1995; Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015) face ao normal procedimento de contratação de um consultor externo, começamos pelos aspetos que mais se destacam positivamente. O consultor interno destaca-se pela facilidade de acesso à informação e às pessoas, fruto da relação já estabelecida com os seus colegas e do conhecimento que tem da organização, do funcionamento e dos mais variados processos internos da empresa, o que contribui para uma redução substancial da assimetria de informação. Outras vantagens geralmente associadas a este papel são a facilidade de envolver outros colaboradores no projeto, a preservação da informação confidencial, a rentabilização de um ativo que já está a ser remunerado, não tendo a empresa de suportar custos adicionais e, por fim, a garantia de um trabalho contínuo (Lacey, 1995; Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015). Por outro lado, é preciso perceber que existem alguns fatores negativos no que diz respeito à opção pela consultoria interna, com especial ênfase para a falta de independência do consultor face à empresa, fator que pode toldar o trabalho desenvolvido. As outras desvantagens associadas são a possibilidade de rejeição da função por parte dos colegas, o que pode comprometer a prossecução dos objetivos da posição, a obrigatoriedade de trabalhar com qualquer tipo de projeto ou tarefa que seja exigida, ao contrário do que aconteceria com um consultor externo que tem sempre a possibilidade de não aceitar o trabalho e, por fim, o facto de um trabalho menos bem sucedido poder

ter implicações no que concerne à continuidade do colaborador na empresa (Lacey, 1995; Rozdolskaya & Ledovskaya, 2015).

3.1. Apresentação do Grupo CH

O Grupo CH é um grupo de empresas, encabeçado pela CH Business Consulting, especialista na gestão de pessoas e organizações, sendo, atualmente, a consultora de gestão mais premiada em Portugal, contando para isto com mais de 140 reconhecimentos, nacionais e internacionais, entre os quais se destaca o prémio de melhor empresa para trabalhar em Portugal, atribuído, em 2013, pela revista Exame em parceria com a consultora Accenture. O Grupo atualmente possui três escritórios em Portugal, estando, desta forma, presente em Lisboa, Porto e Coimbra, sendo que o trabalho desenvolvido decorreu nos escritórios de Coimbra.

A origem da marca remonta ao ano de 1998, ano no qual foi fundada a Carvalho & Henriques Consultores. Anos mais tarde, em 2005, o Grupo CH foi criado e passou a abranger uma oferta de soluções globais integradas, multissetoriais e altamente especializadas. Assim, as áreas de atuação expandiram-se e começaram a relacionar-se com a Gestão, Cultura Corporativa, Recursos Humanos, Finanças Corporativas, Marketing, Operações e Excelência.

Desde a sua fundação, o Grupo tem vindo a caracterizar-se e diferenciar-se dos demais através da afirmação daquilo que defende como o seu ADN, um código genético transversal a todas atividades e pessoas que representam o Grupo. Este ADN tão próprio destaca os traços mais marcantes da personalidade organizacional, onde se inclui a Visão, a Missão e ainda um conjunto de valores e de obsessões que caracterizam o Grupo:

- **Determinação** com que abraça os desafios e se entrega a cada projeto;
- **Inovação** que a mantém na linha da frente na sua indústria e que a motiva a estar permanente insatisfeita, inspirada pela melhoria contínua de todos os processos;
- **Agilidade** que imprime na condução do negócio e nas propostas de valor partilhadas com o mercado;
- **Exigência** que coloca em tudo aquilo que entrega, em linha com a visão de excelência perseguida;
- **Aprendente** por definição, sempre à procura de novas soluções, conhecimentos e caminhos;
- **Foco nas Pessoas** em linha com as melhores práticas internacionais de gestão, tendo sido merecedores de inúmeros e recorrentes prémios e distinções;

- **Transparência** colocada na forma como conduz as relações e os negócios.

A proposta de valor está assente na missão da organização. Esta relaciona-se com a resolução de problemas utilizando sempre as melhores práticas de gestão, com a partilha de entusiasmo e paixão com as restantes organizações, e com o desejo de ser vista como um exemplo positivo para a sociedade.

O Grupo CH destaca, no núcleo do seu código genético, a visão de serem reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazem, tendo como valores compartilhados a transparência, o entusiasmo, a integridade, a reciprocidade, a determinação, o compromisso e a excelência.

3.1.1. Áreas de Atuação

O Grupo CH criou, estrategicamente, empresas e unidades de negócio com o objetivo de prosseguir e concretizar as suas metas organizacionais. Desta forma, a sua estratégia corporativa passa pela adoção da marca Grupo CH, sendo que integradas no Grupo, existem cinco empresas que desenvolvem a estratégia de negócio.

As cinco empresas referidas são a CH Business Consulting (Consultoria de Gestão de Pessoas e Organizações), CH Academy (Formação e Desenvolvimento de Pessoas), KWL (Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade), Monstros & Cia (Agência de Comunicação, *Design* e *Web Development*), Bürocratik (*Design* e *Branding*) e XL7 (Gestão de Sistemas Informáticos).

Para complementar estas empresas, foram também criadas nove áreas de negócio, dentro da CH Business Consulting, incorporadas na estratégia de especialização, sendo estas a Área de Negócios de Ações Coletivas, a Markets, a Projects, a Industry, a Development Projects e a Culture.

Para uma melhor perceção da estratégia recomenda-se a análise da seguinte figura:

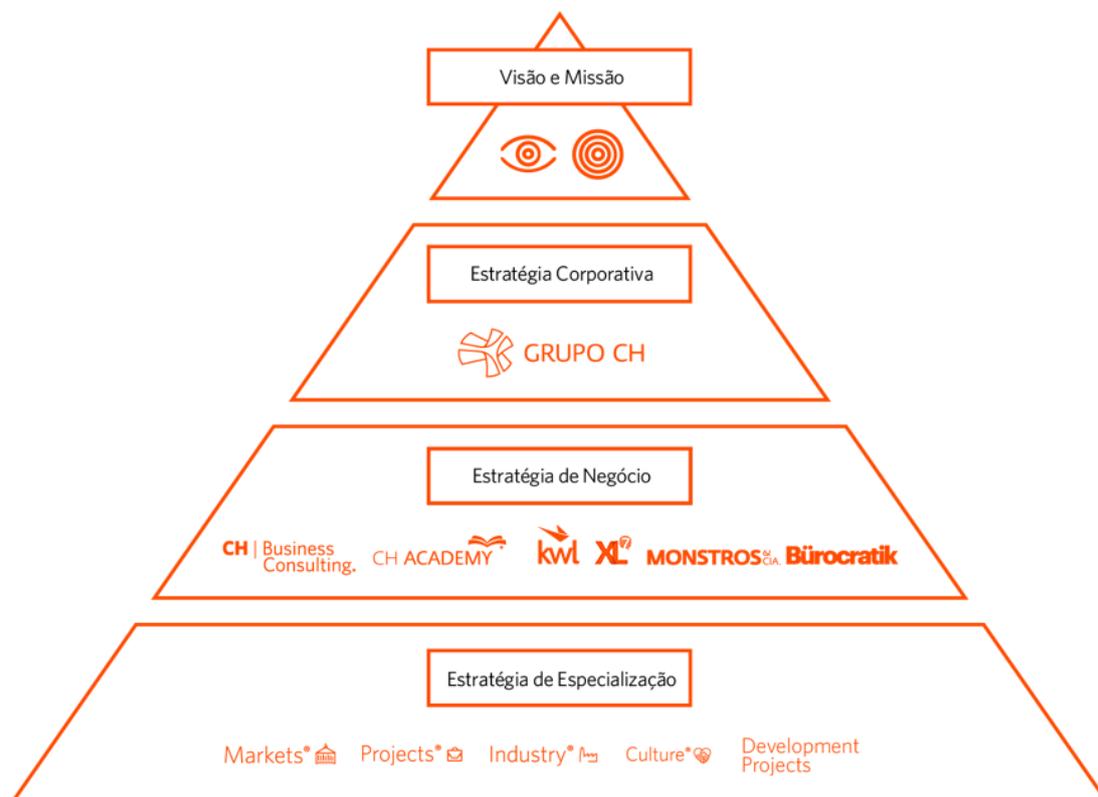


Figura 5- Divisão estratégica e de negócio.

Fonte: Relatório & Contas Grupo CH.

O Grupo CH é liderado pelo Dr. António Henriques que assume o cargo de CEO, sendo que, do seu lado, tem um conjunto de *partners* que, por sua vez, o ajudam a alavancar a marca CH. Para além disto, cada área de negócio e empresa apresenta um respetivo líder, responsável pela orientação da sua equipa.

3.1.2. Posicionamento

Nos últimos anos, o Grupo CH centrou a sua estratégia de comunicação na procura pelo reconhecimento do mercado, almejando, reiteradamente, a excelência. Neste sentido, o Grupo tem sido distinguido em áreas como Qualidade, Satisfação de Clientes, Satisfação dos Colaboradores, Práticas de Gestão, Gestão de Talento, Liderança, Envolvimento Organizacional, Inovação, Design, Comunicação Interna, Comunicação Externa, Resultados, Excelência e Sustentabilidade.

No presente momento, apresenta cerca de sessenta colaboradores e atua em mais de trinta países. O Grupo CH referencia-se assim, como um dos melhores e maiores prestadores de serviços KIBS - *Knowledge intensive business services* em Portugal. É responsável

por vários projetos no país, agregando uma vasta carteira de clientes, predominantemente composta por PME's e associações comerciais/empresarias de referência nos mais variados setores da indústria nacional, sendo que o foco do negócio se centra, quase exclusivamente, na prossecução de projetos financiados e apoiados no âmbito dos fundos comunitários. O sucesso do Grupo não se esgota na atuação local, dentro de fronteiras, uma vez que o mesmo desenvolve há vários anos operações a nível internacional, sendo responsável por vários projetos com relevância no ambiente político, organizacional e humanitário de países em desenvolvimento como o Gana, a Argélia, Brasil, Irão, entre outros.

Por outro lado, os principais concorrentes assumem-se, cada vez mais, como sendo as consultoras multinacionais a operar à escala global, pelo que todo o projeto do Grupo está alinhado numa lógica de abertura internacional e numa filosofia de aprendizagem contínua e de constante superação.

O objetivo central de toda esta estratégia de reposicionamento passa, desta forma, pelo reforço da notoriedade, pela construção de uma marca forte e capaz de competir lado a lado com as multinacionais de consultoria concorrentes e, pela consequente internacionalização, tendo em vista a criação e afirmação de uma verdadeira marca global.

3.2. Apresentação da CH Global Network

O Grupo CH, por intermédio da marca CH Business Consulting encontra-se envolvido num ambicioso projeto de expansão internacional, através de um modelo de licenciamento de marca e da criação internacional de uma rede de parceiros, sob a marca CH Global Network, com características muito próprias, nomeadamente:

- **Partilha** - A génese do projeto reside na intenção da marca em partilhar de forma aberta o seu modelo de gestão, *know-how* e tecnologias proprietárias com outras empresas independentes, unidas pela vontade de partilhar um projeto internacional comum;
- **Visão** - Consciência coletiva de que a associação a uma marca com expressão e dimensão internacional, constitui um fator de reputação capaz de gerar mais-valias para todos os membros, tornando o todo maior do que a soma das partes;

- **Autonomia** - Pretende-se que empresas independentes se associem ao projeto, unidas pela partilha de valores e admiração pela marca e pelo que esta representa, sem, no entanto, nunca abdicarem e perderem o controlo do negócio ou deixarem de comandar a sua estratégia empresarial;
- **Criação de valor exponencial** - O modelo de desenvolvimento definido permite que cada membro aporte à rede as suas competências e centros de especialização, permitindo ampliar consideravelmente a proposta de valor por território e, conseqüentemente, o potencial de ganhos para a marca;
- **Geometria variável** - Partindo de uma oferta alargada de serviços no domínio da consultadoria de gestão o objetivo da marca é, conjuntamente com os Licenciados, ajustar o portfólio da oferta de competências em cada território em função da estratégia, competências disponíveis ou facilmente transferíveis e da procura local;
- **Compromisso com Resultados** - A remuneração à marca a título de royalties é devida apenas sobre o montante do incremento das receitas, desta forma o Licenciado não terá de partilhar com o Licenciador o resultado do seu negócio atual, mas apenas as mais-valias geradas pela adesão à marca.
- **Comprometimento com o desenvolvimento de negócio** - Como prova de confiança e compromisso com os resultados futuros, a marca propõe que parte do investimento com o respetivo licenciamento possa ser realizado através de trabalhos produzidos e pela identificação de oportunidades de negócio para a rede.

3.2.1. Metas e Ambições

Estar presente em 50 países até 2020 foi a meta inicialmente estabelecida, um objetivo assumidamente ambicioso, em linha com o ADN da organização. Quase duas décadas após a sua fundação, a consultora entendeu estar preparada para dar o salto e projetar a marca no plano internacional, no seguimento do trabalho desenvolvido nos últimos anos em mais de 30 países. O ano de 2018 foi particularmente marcante, tendo-se consolidado muitas das dimensões do projeto iniciado no ano anterior. Pelas características próprias da fase de arranque de um projeto de rede internacional de consultoras, unidas sobre uma mesma marca corporativa, muitas das energias foram colocadas na conceção, preparação e dinamização.

A implementação do projeto é, neste sentido, potenciada pelas seguintes motivações:

- Consolidar o modelo de internacionalização da marca;
- Adaptar a organização para os desafios impostos pela internacionalização da marca;
- Mobilizar os colaboradores para um *mindset* de pensamento global;
- Posicionar a marca como um *player* de dimensão internacional;
- Promover o crescimento da marca internacionalmente;
- Estimular os membros da rede a utilizar as plataformas de suporte ao negócio da marca;
- Promover a geração de negócio intrarrede;
- Agregar valor à imagem institucional da marca.

A CH Global Network é, portanto, um projeto de marca internacional de consultoria e *networking* liderado pela CH Business Consulting. Trata-se uma rede global composta por escritórios locais, cuja filosofia é criar valor através da partilha de experiência e conhecimento entre os vários membros da rede. O projeto tem por objetivo alcançar a meta de 20 “*Partners*” atuando sob a marca CH Business Consulting e de mais outros 30 “*Associated Offices*” com presença efetiva em 50 países do Mundo até 2020.

O projeto nasceu com objetivos de partilha do modelo de gestão da CH Business Consulting suportado em plataformas de gestão de negócio e outras ferramentas TI exclusivas de última geração, desenvolvidas, internamente, pelo Grupo, mais concretamente pela sua empresa de *web development*, a Monstros & Cia. Ao integrar a CH Global Network os membros têm como principais privilégios receber *leads*, aceder a conhecimento e currículos de *key experts* e consultores dentro da rede, tudo isto sem perder a sua independência enquanto empresa nem o controlo do negócio. O projeto inclui também o acesso a bases de dados e ferramentas de *business intelligence*.

Num mercado saturado e num mundo de si global, dominado por marcas consolidadas, altamente reputadas, nomeadamente o leque das *Big Four*, ter a pretensão de construir uma marca de consultoria de gestão com o epicentro a partir de Portugal é, de todas as perspetivas, uma empreitada hercúlea, sobretudo quando a estratégia de expansão assenta predominantemente num modelo de licenciamento de marca, sem tomada de participações, o que implica captar consultoras independentes de várias geografias e realidades.

Na definição e conceção da estratégia global de comunicação corporativa esteve presente um conjunto de prioridades centrais, consideradas críticas para o êxito do projeto de expansão internacional da marca:

- **Imersão na marca** - O processo de mudança associado à adesão a uma marca internacional é complexo, difícil e muito exigente;
- **Mobilização interna** - Tão ou mais importante que a comunicação para o exterior, a mobilização interna da organização para o novo posicionamento é um desafio permanente;
- **Shift** - Igualmente numa perspetiva interna, foi a preocupação permanente de promover a mudança na condução dos negócios, introduzindo o “mundo” como mercado potencial, sem fronteiras ou obstáculos geográficos;
- **Perceção de valor** - Demonstrar aos atuais e futuros membros da rede o valor da marca e a sua capacidade de agregar valor aos negócios independentes, que a ela se associem;
- **Geração de Negócio** - Promover dinâmicas de *networking* internacional e partilha de oportunidades à escala global, potencialmente geradores de receita, foi uma premissa desde o primeiro dia;
- **Contacto permanente** - Conscientes que o crescimento da rede estaria intimamente relacionado como a capacidade do Grupo em conectar e dinamizar o contacto permanente com todos os membros da rede, a criação de instrumentos de comunicação regulares foi uma preocupação central.

3.2.2. Modelo de Internacionalização Adotado

A estrutura de internacionalização adotada pela CH Business Consulting, tal como já foi acima explicado, centra-se num projeto de licenciamento da marca, que se desdobra em vários níveis de integração equivalentes, por sua vez, a diferentes prerrogativas e exigências. A marca global CH Business Consulting é composta por uma rede de empresas ou sociedades comerciais de consultadoria juridicamente independentes entre si, unidas pela partilha de: marca, ADN, processos, tecnologia, modelo de negócio e rede internacional. Assim sendo, o Licenciado mantém total autonomia sobre o desenvolvimento do seu negócio e sobre as estratégias a adotar pela respetiva empresa ou sociedade comercial, mas atuando sobre representação da marca CH Business Consulting.

A adesão à marca CH Business Consulting pressupõe os seguintes compromissos financeiros do Licenciado para com o Grupo, de natureza fixa e variável:

- **Direitos de entrada** - Investimento inicial associado ao licenciamento da marca;
- **Fee de Gestão** - Pagamento mensal de um *fee* de gestão, destinado a compartilhar os custos da equipa de Serviços Partilhados de Gestão da marca que é responsável pelo suporte técnico e apoio permanente à rede;
- **Royalties** - Remuneração à marca a título de royalties apenas devida sobre o montante do incremento das receitas resultante das mais-valias geradas pela adesão à mesma.

A adesão à rede CH Global Network enquanto *Associate* pressupõe também o cumprimento de um conjunto de compromissos de natureza financeira, nomeadamente os direitos de entrada e o *fee* de gestão, embora se tratem de valores muito inferiores face aos praticados para a modalidade de *Partner*.

Neste sentido a adesão à rede CH Global Network, consubstancia-se por intermédio de três diferentes modelos de adesão, que têm em conta o grau de envolvimento pretendido pelos potenciais membros, a saber:

- *Partner*;
- *Associate*;
- *Fellow*.

3.2.2.1. *Partners*

Em primeiro lugar, a adesão ao modelo de *Partner*, o formato que representa o maior nível de integração, comprometimento e envolvimento, inclui os seguintes privilégios:

- A utilização da marca CH Business Consulting num território, em regime exclusivo;
- Ter acesso ao modelo de gestão da CH Business Consulting e utilizar as plataformas de gestão de negócio como *full member*, com todas as prerrogativas a isso associadas;
- Aceder a uma faturação contratual, garantida pelo Grupo;
- Ter apoio do *Corporate Development* que promoverá o *cross-selling* com os demais membros da rede.

As vantagens de ser um *Partner* da CH Global Network não se esgotam nas premissas supramencionadas, uma vez que estes são titulares ainda de um conjunto de outras prerrogativas relacionadas com temas como o *branding*, comunicação, conhecimento, bases de dados, entre outros. Assim sendo, aos membros detentores do título de *Partner* são ainda atribuídas as seguintes regalias:

- Uma página própria no *website* global da CH Business Consulting (página do país) com informação e o perfil do *Partner* local;
- Estacionário, *templates*, apoio de publicidade, alojamento e contas de *e-mail* corporativas;
- Participação na *newsletter* internacional;
- Acesso às bases de dados do Grupo CH e às ferramentas de *business intelligence*;
- O acesso a metodologias e utilização de *papers* e currículos dos outros escritórios;
- Participar na *Business Convention* da CH Global Network;
- Formação e *Help Desk* permanente;
- Acesso preferencial a consórcios, concursos e *tenders* – convites a apresentação de propostas - dos *DevBusiness* promovidos pela IRU da CH Business Consulting;
- Utilizar os escritórios e instalações de outros membros da rede.

A presença em múltiplas geografias conduziu a uma declinação da marca principal, com a adição do país em segundo plano, situação aplicável aos membros efetivos com a condição de *Partner*.

Figura 6- Logótipo CH Business Consulting Ghana

Fonte – Arquivo Grupo CH

3.2.2.2. *Associates*

Em segundo lugar, a adesão à rede CH Global Network pode ser concretizada através de um nível de integração mais reduzido em que firmas independentes se associam à rede CH Global Network, mas sem abdicarem da sua marca e identidade, ficando classificadas

como *Associates*, sendo detentores de um conjunto de vantagens substancialmente mais reduzidas, na medida em que o nível de comprometimento para com a marca também é menor. Este leque de vantagens pode ser sumariado nas seguintes prerrogativas:

- Usar a insígnia CH Global Network como “*Proudly member of*”;
- Ter acesso às plataformas de negócio CH Business Consulting, na qualidade de *Free User* (com acesso apenas a opções *free*);
- Usufruir do *corporate development* e do *cross-selling* com outros membros;
- Referência no *website* internacional da CH Business Consulting. como *Associated Company*;
- O acesso a metodologias e utilização de *papers* e currículos de outros escritórios;
- Participar na *Business Convention* da CH Global Network;
- Possibilidade de integrar consórcios, concursos e *tenders* dos *DevBusiness* promovidos pela IRU da CH Business Consulting;
- Utilizar os escritórios e instalações de outros membros da rede – sob condições.

3.2.2.3. *Fellows*

Por fim, há lugar ainda a um terceiro modelo de adesão, os *Fellows*. O estatuto de *Fellow* é reservado apenas a consultores individuais mediante convite. O objetivo desta terceira categoria passa por angariar para a rede, não só consultores individuais, mas também personalidades que atuem como facilitadores, capazes de abrir portas e proporcionar oportunidades de negócio nos mercados onde estão presentes, aos quais é na mesma garantido um leque de regalias de acrescentado valor. Entre as vantagens atribuídas podemos destacar as seguintes:

- Usar a insígnia CH Global Network como “*Proudly member of*”;
- Ter acesso às plataformas de negócio CH Business Consulting, na qualidade de *Free User* (com acesso apenas a opções *free*);
- Usufruir do *corporate development* e do *cross-selling* com outros membros;
- Referência no *website* internacional da CH Business Consulting como *Fellow*, com o seu perfil de consultor;
- O acesso a metodologias e utilização de *papers* produzidos por outros escritórios;
- Participar na *Business Convention* da CH Global Network;

- Possibilidade de integrar consórcios dos *DevBusiness* promovidos pela IRU da CH Business Consulting;
- Utilizar os escritórios e instalações de outros membros da rede – sob condições.

Não obstante todas as obrigações de natureza financeira, o bom funcionamento em rede pressupõe o cumprimento, por parte de todos os membros da rede, de um conjunto de aspetos considerados críticos:

- Identificação permanente de oportunidades de negócio, uma prática indispensável para a dinamização da rede e para a exponenciação dos ganhos dos seus membros;
- Produção de informação sobre o país, fator de diferenciação e valorização da marca enquanto agente global com presença e atuação local;
- Adoção gradual das *best practices* e políticas da marca por parte de todos os membros da CH Global Network, não só para ser garantida a integridade da marca, mas sobretudo para introduzirem fatores diferenciadores na oferta face aos concorrentes locais.

3.2.2.4. CH Global Network na Atualidade

À presente data a CH Global Network contabiliza 3 *Partners*, que representam respetivamente a CH Business Consulting Ghana, CH Business Consulting Brasil (RJ) e a CH Business Consulting Irão, 4 empresas de consultoria que integram a rede em formato de *Associate* e ainda 9 consultores a título individual na modalidade de *Fellows*. Esta rede construída até ao momento consubstancia uma presença global em mais 16 países, para além do mercado Português, sendo estes:

- Argélia;
- Argentina;
- Bélgica;
- Brasil;
- China;
- Colômbia;
- Emirados Árabes Unidos;
- Estados Unidos da América;
- França;

- Gana;
- Indonésia;
- Irão;
- Marrocos;
- Roménia;
- Sérvia;
- Ucrânia.

| Vantagens | <i>Partner</i> | <i>Associate</i> | <i>Fellow</i> |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Utilização da marca CH Business Consulting num território, em regime exclusivo | X | | |
| Usar a insígnia CH Global Network como “ <i>Proudly member of</i> ” | X | X | X |
| Aceder a uma faturação contratual, garantida pela marca CH Business Consulting | X | | |
| Página própria no <i>website</i> global da CH Business Consulting (página do país) com informação | X | | |
| Utilizar as plataformas de gestão de negócio | <i>Full User</i> | <i>Free User</i> | <i>Free User</i> |
| Estacionário, <i>templates</i> , apoio de publicidade, alojamento, contas de e-mail corporativas | X | | |
| Ter apoio do <i>Corporate Development</i> que promoverá o <i>cross-selling</i> com os demais membros da rede | X | X | X |

| | | | |
|--|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Acesso às bases de dados da Grupo CH e às ferramentas de <i>business intelligence</i> | X | | |
| O acesso a metodologias e utilização de <i>papers</i> e currículos dos outros escritórios | X | X | Metodologias e <i>papers</i> apenas |
| Acesso a consórcios, concursos e <i>tenders</i> dos <i>DevBusiness</i> promovidos pela IRU da CH Business Consulting | Acesso Preferencial | Possibilidade de integrar | Possibilidade de integrar |
| Utilizar os escritórios e instalações de outros membros da rede | X | Sob Condições | Sob Condições |
| Formação e <i>Help Desk</i> permanente | X | | |

Figura 7 - Tabela sumário das prerrogativas de cada modalidade de parceria.

Fonte: Elaboração Própria.

3.3. Projeto de Desenvolvimento de Consultoria Interna

A ideia de se parar um pouco, para avaliar, repensar e quiçá, no futuro, por conta dos resultados deste processo reorganizar e reestruturar aquilo que é um projeto implementado, no qual se dedicou e investiu altos níveis tempo, recursos e comprometimento é, por si só, um ato de maturidade que espelha o foco na excelência, aprendizagem contínua e inovação, características basilares da essência e do ADN do Grupo CH. O desenvolvimento de um projeto que visa contrapor objetivos iniciais face aos resultados atuais, volvidos sensivelmente três anos desde o início daquela que foi caracterizada como uma empreitada verdadeiramente hercúlea, revela-se agora, talvez por força das circunstâncias impostas pelo decorrer de uma pandemia mundial que veio alterar a forma como o mundo, a sociedade e os negócios se relacionam e se desenvolvem, mais premente e adequado que nunca. O foco central desta investida não se limita única e exclusivamente à avaliação dos resultados e do impacto da implementação da estratégia de internacionalização e criação de uma marca global levada a cabo pelo Grupo CH desde 2017, uma vez que se pretende, de forma inteligente, tirar partido da multidisciplinariedade e experiência do vasto grupo de consultores e áreas de negócio que compõem o grupo, para fazer uma intervenção, quase que ao estilo de uma consultoria interna, com o intuito de projetar e preparar as bases para o futuro do desígnio internacional, num período especialmente conturbado pelos elevados níveis de instabilidade vividos.

A motivação para este projeto nasce da constatação interna de que os resultados que se tem alcançado com o projeto estão um pouco aquém das expectativas e objetivos que foram inicialmente definidos, o que pode, no entanto, resultar de um vastíssimo leque de causas possíveis, desde uma errada definição de objetivos, uma desadequada escolha do modelo de internacionalização – tendo em conta o perfil e as ambições da empresa – ou mesmo por falhas no processo de implementação, monitorização e avaliação.

Com esta análise pretende-se olhar para o modelo de internacionalização escolhido – licenciamento da marca – e para as principais dificuldades e obstáculos sentidos, por forma a perceber se estes resultam da escolha de uma estratégia menos adequada ao perfil e às intenções da marca ou, se por sua vez, são o normal resultado da natural complexidade inerente a um processo de internacionalização. A análise visa, ao mesmo tempo, escrutinar os procedimentos que são adotados para efetivar e conduzir esta

investida global, de modo a que seja possível encontrar possibilidades de melhoria ou efetivas correções que conduzam, conseqüentemente, a melhores resultados.

Em suma, estamos perante um processo de consultoria interna que se debruçará sobre a estratégia adotada na entrada em novos mercados, os motivos subjacentes à decisão de internacionalização, a escolha dos mercados e os principais constrangimentos e incentivos nesse processo, focando também os objetivos internacionais atuais e futuros.

3.3.1. Metodologia de Consultoria

A metodologia adotada para esta intervenção prende-se com um conjunto de etapas, muito idênticas aquilo que é o *problem solving cycle* (Lipshitz & Bar-Ilan, 1996; van Aken et al., 2012; van Strien, 1997)(Sarmiento & Simões, 2018) que visam numa primeira instância o contacto e auscultação com os colaboradores responsáveis pela conceção e implementação do projeto, no sentido de obter e compreender toda a informação que subjaz ao projeto, isto é quais as motivações que serviram de raiz ao desígnio internacional, os objetivos definidos aquando do arranque da investida e ainda tentar perceber quais as principais dificuldades sentidas ao longo da implementação, este último ponto essencial para avaliar as possíveis causas dos desvios existentes entre os resultados até à data da execução do projeto e os objetivos que foram inicialmente estabelecidos. Nesta primeira fase, serão, portanto, fulcrais, se possíveis, os contributos prestados pelo CEO do Grupo CH, o Dr. António Henriques, principal impulsionador do projeto de criação de uma marca global de consultoria e ainda os contributos do Eng. Carlos Lacerda Cabral, Diretor de Negócios Internacionais do Grupo CH, responsável pela missão de operacionalizar e efetivar a estratégia de internacionalização do Grupo, ao qual será conduzida uma entrevista. Um outro contributo importante será o de Nicholas Frimpong-Manso, *Partner*, CEO da CH Business Consulting Ghana, que se mostrou também disponível para responder algumas questões via *e-mail*.

Num segundo momento, com a informação recolhida o processo passará por analisar, identificar e sistematizar os principais problemas detetados e as suas causas, por forma a, num terceiro momento, partir para a idealização de recomendações e soluções, que possam contribuir para o sucesso do projeto.

Este processo de avaliação, implica a análise e o escrutínio máximo, na medida da informação que for disponibilizada, de todos os procedimentos que são levados a cabo na

prossecução dos objetivos de internacionalização, pesquisa e seleção de mercados e/ou potenciais parceiros, o processo de abordagem, a existência de mecanismos de monitorização, mas não só, isto porque, como seria de esperar, é da maior importância avaliar a estratégia de licenciamento em si. Uma vez que o licenciamento de uma marca, implica por parte do licenciado abdicar da sua identidade para passar a se apresentar no mercado, neste caso, como CH Business Consulting, implica ou, que estejamos perante uma marca com um significativo valor agregado à imagem institucional, assim percebido pelo potencial parceiro, porque pode suceder-se o caso de existir um hiato entre aquilo que é o real valor da marca e o valor percebido pelo parceiro, ou então que as vantagens inerentes ao contrato de licenciamento, tais como a partilha de *know-how*, bases de dados e o acesso a ferramentas de gestão, por exemplo, sejam suficientemente aliciantes para que uma dada empresa de consultoria abdique da sua imagem e identidade.

Uma vez percorridas estas etapas e terminado o processo de consultoria, as recomendações resultantes deste projeto serão disponibilizadas à Administração que se encarregará de as avaliar e, se assim for decidido, delegar o respetivo processo de implementação nas demais áreas de *expertise* dos colaboradores e áreas de negócio do Grupo CH, tudo isto num momento posterior à conclusão do presente trabalho de projeto.

De seguida é apresentado o quadro concetual representativo da metodologia adotada neste processo de consultoria interna, onde é possível observar a laranja as etapas desenvolvidas no âmbito do presente trabalho de projeto e, a azul, as etapas a percorrer, se assim for decidido, num momento pós conclusão do trabalho:

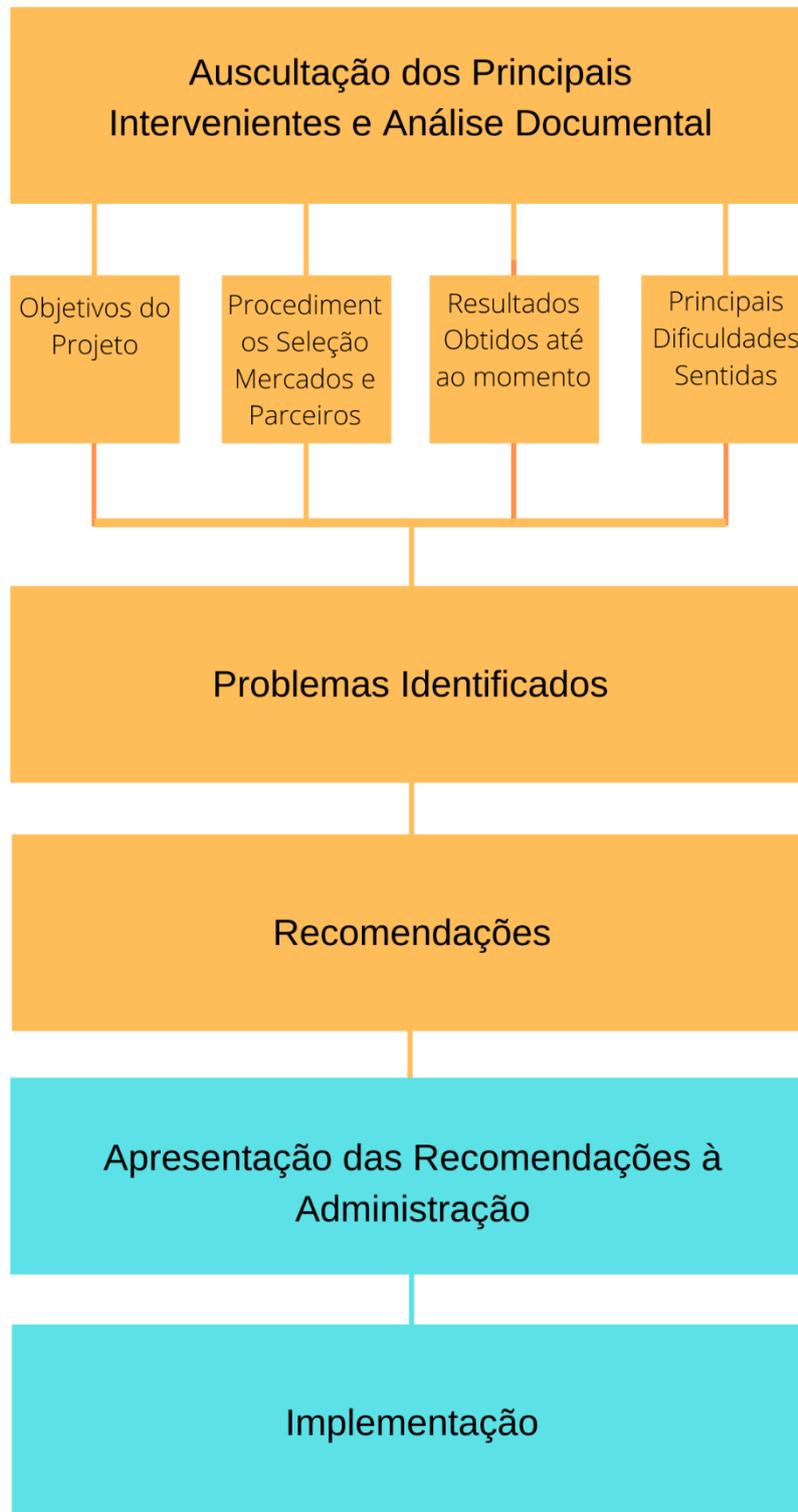


Figura 8- Metodologia de Consultoria Aplicada.

Fonte: Elaboração Própria.

3.3.2. Diagnóstico

A fase de diagnóstico consiste, essencialmente, na recolha e obtenção de informação a par de uma análise de todos os processos que envolvem o projeto em causa, com vista à identificação de potenciais problemas e aspetos críticos que possam estar a comprometer a eficiência e o sucesso dos resultados. Neste âmbito, como já foi supramencionado, foi preponderante o testemunho do Eng. Carlos Lacerda Cabral, Diretor de Negócios Internacionais do Grupo CH que, por intermédio de uma entrevista que se encontra em anexo, facultou toda a informação e *insight* acerca do estado do projeto, dos objetivos iniciais, dos procedimentos adotados e das principais dificuldades com que se tem deparado ao longo execução e concretização do mesmo. A par desta entrevista foi realizado uma pequena entrevista, por intermédio de correio eletrónico com o *Partner* da CH Business Consulting Ghana, Nicholas Frimpong-Manso. As entrevistas não consubstanciaram, no entanto, os únicos instrumento utilizados na fase de diagnóstico, sendo que foram igualmente importantes para a compreensão do projeto um conjunto de materiais que foram, gentilmente fornecidos pelo Dr. António Henriques, nos quais se destacam o projeto desenvolvido aquando do início da investida, o contrato de licenciamento assinado com um dos *Partners* da rede e alguns dos suportes utilizados para apresentação da rede.

Em suma, o método de recolha de informação utilizado ao longo deste estudo de caso baseou-se, predominantemente, na realização de entrevistas e em pesquisa documental.

3.3.2.1. Objetivos do Projeto de Internacionalização

O projeto de internacionalização e criação de uma marca global nasce do objetivo estratégico de aumentar o mercado de atuação, por força sobretudo da reduzida dimensão do mercado nacional que impede as empresas de alcançarem determinadas dimensões, ao contrário do que acontece com um conjunto de economias mundiais, como os Estados Unidos da América, Brasil, China, entre outros, cujos mercados domésticos permitem, às empresas nacionais, atingirem escala e dimensão. Como forma de prosseguir esse objetivo estratégico, nasce um segundo macro objetivo que é a construção de valor através de *networking*, *cross-selling*, e da partilha de oportunidades e conhecimento entre os membros.

No que concerne aos KPI's estabelecidos, o projeto arranca com um primeiro objetivo bastante claro, alcançar a meta de 20 “*Partners*” atuando sob a marca CH Business Consulting e de mais outros 30 “*Associated Offices*” efetivando uma presença da marca em 50 diferentes mercados espalhados por todo o globo. O *kick-off* do projeto deu-se no ano de 2018, no qual se estabeleceu um conjunto de indicadores a ser alcançados durante o primeiro ano de operação, nomeadamente:

1. Presença internacional relevante, que integre pelo menos 10 Escritórios licenciados – *Partners* – possivelmente nas seguintes geografias:

- Angola;
- Gana;
- Argélia;
- Marrocos;
- Brasil;
- México;
- Moçambique;
- Roménia;
- República Checa;
- Polónia.

2. A constituição de uma rede complementar de Associados – *Associates* – com a adesão de pelo menos 12 escritórios, eventualmente nos seguintes locais:

- Estados Unidos da América (Washington);
- Estados Unidos da América (Miami);
- Estados Unidos da América (San Francisco);
- Emiratos Árabes Unidos (Dubai ou Abu Dhabi);
- Luxemburgo;
- Bélgica;
- França;
- Itália;
- Bahamas;
- Colômbia;
- Panamá.

3. Rede de consultores individuais associados – *Fellows* – em, pelo menos, 10 países, eventualmente nos seguintes locais:

- Estados Unidos da América (North Carolina);
- Espanha;
- Ucrânia;
- Rússia;
- Servia;
- França;
- Alemanha;
- Bélgica;
- Reino Unido;
- Costa do Marfim;
- Tunísia;
- Egito.

A equipa responsável pela implementação do projeto reporta, aproximadamente duas vezes por ano, o trabalho desenvolvido e os progressos alcançados à Administração do Grupo CH, contudo revela não existir uma monitorização regular, nem métricas que permitam avaliar o ponto de situação das operações numa base regular e em tempo real.

Com o decorrer da implementação do projeto, os responsáveis pelo projeto aperceberam-se da necessidade de criar uma nova categoria de relacionamento, uma relação marcada pela ausência de um contrato formal de adesão à rede ao contrário do que acontece com os restantes três níveis de integração, mas caracterizada pelo estabelecimento de parceiras operacionais com os denominados *Business Partners*. Neste sentido, os *Business Partners*, tal como o nome indica, são escritórios localizados em diferentes países, que trabalham conjuntamente com o Grupo CH em determinados projetos internacionais, nos quais é uma mais-valia ou, é mesmo exigida a participação de um parceiro local. A construção de um laço forte, resultante da participação em um largo leque de projetos com cada um dos *Business Partners* serve de ponto de partida para a negociação de uma possível adesão formal à rede, inicialmente na modalidade de *Associate* ou, se possível, para *Partner*.

3.3.2.2. Seleção dos Mercados Alvo e Potenciais Parceiros

Perceber como foram definidos os primeiros mercados alvo e como atualmente são definidos os mercados é uma parte essencial da análise. As circunstâncias são dinâmicas e estão em constante mutação, pelo que este é um campo que está sujeito sempre a consideráveis oscilações do ponto de vista estratégico, contudo importa não só perceber quais os critérios, mas também a respetiva avaliação que executam. A pesquisa por potenciais parceiros é um tema que anda de braço dado com a seleção dos mercados alvo e a sua respetiva análise, pelo que impreterivelmente se tratam de tópicos que têm de ser observados em conjunto.

Num momento zero, a estratégia passava, essencialmente, por abordar os PALOP, por força da reduzida distância cultural e psicológica e os denominados países emergentes, tais como Brasil, México, Argentina, Turquia, Indonésia, uma vez que se tratam de países com quadros de crescimento económicos prósperos, cujos níveis de desenvolvimento são ainda reduzidos e, por esse motivo, apresentam potencial em bruto para o desenvolvimento de consultoria e difusão de conhecimento, práticas e ferramentas tecnológicas, contudo o Grupo CH reconhece agora que o foco tem-se dirigido para países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos, Canadá, Alemanha ou mesmo os países Escandinavos. Não obstante o macro plano de mercados alvo, o que se verifica é que a seleção dos mercados é feita predominantemente *ad hoc*, isto é, os esforços passam essencialmente por procurar parceiros nos quais exista procura para eles, ou por outras palavras, investir em mercados cujos atuais clientes demonstrem interesse, um pouco na ótica de acompanhar os clientes no seu próprio processo de internacionalização.

Existindo interesse e procura de determinados mercados, a segunda parte consubstancia-se na identificação de potenciais parceiros que atuem nas mesmas áreas de *expertise* nas quais o Grupo CH tem vindo a desenvolver projetos. Esta lista de possíveis parcerias resulta, em primeira instância, da pesquisa online dos escritórios de consultoria existentes num dado mercado, por intermédio de motores de busca ou redes profissionais como o LinkedIn ou ,em certas ocasiões em que a informação é mais escassa, recorrendo a *Fellows* no mercado ou a organismos como o AICEP para, através dos seus delegados locais, identificar potenciais parcerias. A identificação e filtragem dos parceiros para a criação, em segunda instância, de uma *shortlist* exige a observância de um conjunto de critérios, sendo estes:

1. **ADN** – Partilhar o mesmo modelo de valores, visão e objetivos do Grupo CH, evitando-se a todo o custo empresas com estruturas muito formais, burocráticas e rígidas;
2. **Dimensão** – Empresas médias, logicamente menores que o Grupo CH, mas cujo o número de colaboradores varie entre os 30 e os 50 e com um volume de negócios situado entre os 2 e os 5 milhões de euros.
3. **Reputação** – Ser uma empresa idónea e reputada no seu país, sector e área de *expertise*;
4. **Experiência** – Poder trazer para a rede uma experiência relevante na sua área, com um portfólio interessante e, preferencialmente, com uma experiência comprovada de pelo menos 10 anos de atuação no mercado;
5. **Carteira** – Ter uma carteira de clientes a nível local que inclua entidades relevantes, quer privadas, quer institucionais;
6. **Proatividade** – Estar interessado em aderir e dinamizar uma rede internacional de consultoras e, acima de tudo, em fomentar e dinamizar o intercâmbio de propostas, projetos e clientes;
7. **Incidência** – Estarem localizadas em mercados ou países que sejam relevantes para a estratégia de internacionalização da CH Business Consulting, enquanto consultora global.

Chegados a uma *shortlist*, regra geral, composta por 4 ou 5 empresas, o passo final consiste no agendamento de reuniões presenciais para apresentação do projeto e da respetiva proposta de adesão. Este modelo de pesquisa e seleção de parceiros, apresentado pelo Eng. Carlos Lacerda é corroborado pela resposta de Nicholas Frimpong-Manso, que afirmou que o primeiro contacto com o Grupo CH foi estabelecido no âmbito de um projeto que a CH Business Consulting desenvolveu para uma associação empresarial portuguesa, em território ganês. Este estímulo espoletado pela realização de um projeto em solo estrangeiro desencadeou o processo de procura online de potenciais parceiros que culminou com o contacto com o escritório de Nicholas.

3.3.2.3. Resultados e Impactos do Projeto

O sucesso de um projeto de elevada envergadura como é a construção de uma marca global de consultoria, não é possível de concluir volvidos apenas três anos de execução, contudo a avaliação dos resultados e dos impactos alcançados até à data poderá sinalizar

qual o rumo futuro do projeto, ou seja, quais as direções que se devem seguir para garantir e potenciar o sucesso da investida. É neste sentido que o projeto de consultoria adquire especial relevância, isto é, a constatação de que o que se estava à espera, foi o passo fulcral para se equacionar a realização de uma consultoria interna que permita analisar o projeto por forma a corrigir aquilo que está a correr menos bem e que é suscetível de melhorias e correções.

Em primeiro lugar, no que concerne aos objetivos definidos é fácil constatar que estes ficaram muito aquém daquilo que foi planeado. O plano inicial projetava para 2020 uma rede composta por 20 *Partners* existindo, à data, apenas 3, e 30 *Associates*, sendo que somente 4 foram conseguidos. A nível de presença mundial a CH Business Consulting encontra-se representada neste momento em 17 mercados, contando *Partners*, *Associates* e *Fellows*, um número ainda longe da meta inicial de 50 países. Mesmo olhando para os objetivos traçados para o primeiro ano de implementação – 2018 – no qual se definiu um marco de 10 *Partners*, 12 *Associates* e 10 *Fellows*, em 2020, apenas o último se encontra prestes a ser conseguido contando, neste momento, com 9 *Fellows* presentes na rede.

Em segundo lugar, é necessário olhar para os benefícios económicos que resultaram, até ao momento, da investida internacional. Os resultados económicos num projeto desta tipologia dividem-se em duas dimensões, isto é, por um lado, os resultados diretos da rede, relacionados com o pagamento das licenças, royalties e *fees* de gestão e, por outro lado, os resultados indiretos tais como as receitas provenientes do *cross-selling* de projetos proporcionados pelos demais membros e o *goodwill* ou *brand equity*. No que diz respeito aos resultados diretos da rede estes foram caracterizados pelo Diretor de Negócios Internacionais como pouco relevantes, até ao momento, sendo que o mesmo argumentou também que “a rentabilidade do projeto nunca virá das licenças”, mas sim do *cross-selling* entre membros da rede. No entanto, foi possível concluir que não existem quaisquer mecanismos que permitam avaliar e monitorizar os resultados indiretos da rede, ou seja perceber qual o impacto que este projeto teve até ao momento no *goodwill* da empresa, nomeadamente no valor agregado à marca da mesma, ou seja, no *brand equity*, ou contabilizar o número de projetos e as receitas que resultaram de oportunidades que, potencialmente, na inexistência de uma rede, não teriam surgido.

Do lado contrário desta visão, a CH Business Consulting Gana, enquanto Partner da CH Business Consulting e membro da CH Global Network afirma que os resultados que tem

conseguido face ao investimento realizado são moderados, sendo que os únicos projetos que tem conquistado advêm de Portugal.

3.3.2.4. Principais Dificuldades Sentidas

O quarto aspeto observado e auscultado, ainda na fase de Diagnóstico, visa identificar e sumariar aquilo que têm sido as principais dificuldades sentidas na implementação do projeto e na prossecução dos objetivos. A sistematização dos obstáculos e dificuldades é de especial relevo e preponderância, uma vez que pode revelar falhas e problemas que podem não estar intrinsecamente ligados às características do projeto e que à luz de uma mera observação rígida de procedimentos possivelmente não seriam detetados.

Neste sentido, foram reportadas as seguintes dificuldades:

- A reduzida dimensão da equipa, maioritariamente composta apenas por um elemento, o próprio Eng. Carlos Lacerda, salvo determinados períodos de exceção em que o mesmo é auxiliado por um estagiário, no âmbito dos inúmeros estágios curriculares que o Grupo CH recebe. Este fator condiciona em larga escala o desenvolvimento do projeto na medida em que a indisponibilidade do Diretor de Negócios Internacionais motivada, ocasionalmente, pelo aparecimento de projetos que requeiram os seus contributos e o seu *expertise* coloca em *standby* todos os trabalhos de operacionalização da rede;
- O espoletar da pandemia – Covid-19 – que tem assolado o mundo, desde aproximadamente o início do ano de 2020, tem sido um enorme obstáculo às pretensões do projeto, na medida em que afetou gravemente todo o tráfego entre países, o que obrigou ao cancelamento de todas as visitas de prospeção e de reunião com potenciais parceiros, ao mesmo tempo que reduziu em larga escala o número de projetos e negócios de âmbito transfronteiriço que podiam funcionar como alavanca e fator de procura para o estabelecimento de novas parcerias;
- A tipologia de clientes que constituem o *core* de atividade do Grupo é composta na sua esmagadora maioria por Associações Empresariais e Setoriais e PME's, o que significa que são clientes com pouca ou nenhuma atividade no exterior, pelo que não procuram consultoria em outros mercados, ao contrário do que acontece com empresas multinacionais que se fidelizam a uma determinada consultora que é, posteriormente, procurada também em outros mercados onde estão presentes;

- A existência de um vasto leque de redes de consultoria grátis, que não implicam qualquer desembolso financeiro para adesão à mesma, é visto como um elemento de forte concorrência e que dificulta ainda mais a missão de angariar parceiros para a rede;
- Um dos principais obstáculos comunicados relaciona-se com a dificuldade em convencer e angariar *Partners*, uma vez que a oferta de valor da rede no momento, por força da ainda reduzida dimensão, é consideravelmente baixa. Para os potenciais parceiros o valor da rede vê-se no número de projetos e na faturação que daí pode advir e não tanto na disponibilização de determinadas prerrogativas como uma rede de *network*, ferramentas de gestão de negócio ou de *business intelligence*;
- A última dificuldade que aqui apresento foi caracterizada como o aspeto crítico para o sucesso da rede e prende-se com a dinamização e fomentação do *networking*, do *cross-selling* e do funcionamento em rede. O sucesso da rede resultará da capacidade de trabalho e comunicação em rede entre os diferentes parceiros que desta fazem parte, isto é, garantir que cada parceiro mude o *mindset* de uma atuação individual, olhando apenas para o seu negócio local, para uma visão global, que fomente a partilha de oportunidades de negócios, de *leads* e a cooperação intrarrede. Esta dificuldade é sublinhada nas respostas dadas, inclusivamente, pelo *Partner* do Gana que revela que apenas conseguiu, no âmbito da rede, desenvolver projetos que partiram da CH Business Consulting em Portugal, mais concretamente por força dos projetos que o Grupo CH tem nesse mercado africano.

3.3.3. Problemas Identificados

A fase de Diagnóstico é da maior importância numa prestação de serviços de consultoria, uma vez que desta fase depende toda a futura identificação de problemas e *gaps* de desempenho e, conseqüente, a definição do plano de ação. Infelizmente as circunstâncias impostas pela pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 forçaram a que a fase de diagnóstico desenvolvida no âmbito deste trabalho dependesse única e exclusivamente da auscultação dos intervenientes, impedindo, deste modo, a observação e, quiçá, participação nos diferentes procedimentos, desde as visitas de prospeção às reuniões de

negociação com possíveis parceiros e por fim, impedindo ainda a participação em um momento que poderia ter sido extremamente enriquecedor, a organização da conferência anual promovida pela CH Global Network, que conta com a participação de todos os membros da rede com o objetivo de estimular e fomentar o contacto e a criação de elos entre parceiros.

Tendo em conta toda a informação recolhida e analisada durante a primeira fase do projeto – diagnóstico – as atenções centram-se agora na sistematização dos principais problemas e erros identificados naquele que é o projeto que visa criar uma marca global de consultoria.

O baixo número de parceiros angariados assume-se como a problemática central do projeto, a razão que espoletou, internamente, a necessidade de se rever e analisar aquilo que era o projeto volvidos, sensivelmente, 3 anos desde a fase de conceção. Este número significativamente reduzido de parceiros que à data constituem a CH Global Network é reflexo de uma segunda problemática que condiciona desde sempre a prossecução dos objetivos delineados, e prende-se, essencialmente, com a incapacidade que a empresa apresenta na oferta de valor, o que por sua vez é condição de um conjunto de outras questões.

3.3.3.1. Falhas na Concetualização do Projeto

Em primeiro lugar, partindo desde logo da raiz do projeto, importa destacar que os objetivos que foram definidos não preenchem completamente as condições para serem considerados *SMART* (*Specific; Measurable; Achievable; Relevant; e Time-bound*), mais concretamente no que diz respeito ao grau de realismo e alcance dos mesmos. É certo que a definição de objetivos que sejam, ao mesmo tempo, desafiantes, mas atingíveis, representa, por si só, um desafio, contudo a fixação de metas muito superiores àquilo que os meios permitem contribuir, à partida, para uma forte desmotivação por parte de quem será responsável por implementar o projeto. Aquilo que deveriam ser objetivos desafiantes e que estimulassem as pessoas envolvidas na prossecução dos mesmos, acaba por ter um sentido completamente contrário ao expectável, uma vez que induz as pessoas num sentimento de acomodação, já que na verdade, os objetivos nunca serão atingidos de qualquer uma das formas. No caso concreto em análise, é possível perceber que as metas que foram definidas, tanto para o primeiro ano de implementação, como para o período

de três anos a findar em 2020, foram claramente otimistas para aquilo que é um projeto não só em fase de arranque, mas que pela própria natureza do licenciamento implica a transferência de algo que seja visto como valor acrescentado para o licenciado, condição que numa fase inicial do projeto, como se tem verificado, é muito difícil de concretizar.

Em segundo lugar, ainda um pouco na ótica da conceção do projeto, foi possível observar, através da análise do procedimento de seleção de parceiros que os critérios definidos para a pesquisa e seleção de membros para a CH Global Network, mais concretamente para a modalidade de *Partner* são muito ambiciosos tendo em conta, não só a dimensão do próprio Grupo CH, como a oferta de valor que a rede numa fase inicial tem para apresentar. A procura por *Partners* com uma dimensão semelhante à do Grupo é, sem dúvida, um aspeto que tem dificultado o crescimento da marca e da rede, uma vez que são empresas que acabam por ter já uma marca estabelecida, fruto do largo período de experiência e que exigem, como seria de esperar, uma oferta de valor muitíssimo superior, por forma a abraçarem um projeto que envolve o nível de comprometimento e envolvimento que é exigido na modalidade de *Partner*. Este problema é comprovado, inclusivamente, pelo perfil dos *Partners* que foram angariados, uma vez que à exceção de um, todos eles representam empresas que à data ou eram muito reduzidas, com um número mínimo de colaboradores, entre 2 a 5, ou que estavam ainda numa fase muito inicial da sua experiência no mercado, isto é, empresas com menos de 3 ou 4 anos de experiência. Esta questão é, como se pode verificar, uma realidade que condiciona o crescimento da marca CH Business Consulting, uma vez que após auscultar o *Partner* do Gana, Nicholas Manso, este afirmou que aquando do momento em que foi contactado pela CH, se o seu escritório tivesse uma dimensão idêntica aquela que é procurada para *Partner* este não teria aceite e abdicado da sua marca.

Uma terceira falha identificada prende-se com a ausência de qualquer orçamento ou plano de investimentos estruturado, uma vez que o projeto que existe e que funcionou como base para a edificação desta investida trata-se de um documento muito descritivo, muito sumário com alguma informação relativa aos objetivos, critérios e alguns dos países que foram inicialmente definidos como alvo. Neste sentido, é imperativo reforçar a importância e a necessidade de desenvolvimento anual de um plano de atividades e de um orçamento.

3.3.3.2. Falhas nos Procedimentos de Implementação do Projeto

Em terceiro lugar, importa analisar e destacar os principais fatores intrínsecos à implementação e execução do projeto que tem contribuído para os resultados um pouco aquém do esperado. Neste sentido, a primeira problemática relaciona-se com a dimensão e afetação da equipa ao projeto. Através das declarações prestadas pelo Eng. Carlos Lacerda foi possível depreender que o mesmo não se encontra com uma afetação total ao projeto de internacionalização, dividindo o seu tempo com um conjunto de outras responsabilidades de natureza operacional em determinados projetos. Se aliarmos esta condição ao facto de na grande maioria do tempo a equipa responsável pela implementação deste projeto ser constituída, única e exclusivamente, por uma pessoa, o próprio Diretor de Negócios Internacionais, conseguimos concluir que os afazeres naturais desta missão internacional ficarão inúmeras vezes em *standby*. Por outro lado, mesmo que a pessoa responsável pelo projeto estivesse totalmente dedicada ao mesmo, em regime de exclusividade, o número de colaboradores envolvidos continuaria a ser claramente reduzido tendo em conta as pretensões assumidas pelo Grupo.

No que concerne ainda ao aspeto procedimental a maior falha prende-se especificamente com a inexistência de um *roadmap* do projeto, ou seja, a atuação é um pouco o resultado de uma navegação à vista e, essencialmente, de uma postura reativa no que diz respeito à definição de mercados alvo. É natural que no seio de determinadas redes de relações que as empresas possuem surja a motivação e a oportunidade de se internacionalizar, como forma de acompanhar determinados parceiros, tal como é preconizado por (Sarmiento & Simões, 2018), contudo a constante dependência da potencial procura de atuais clientes por mercados externos conduz, inevitavelmente, a uma atitude reativa, na medida em que a empresa acaba por não trabalhar e investir na prospeção e identificação de mercados que possam ser atrativos para a mesma, limitando-se a esperar que um dado cliente demonstre interesse naquele que pode vir a ser, inclusivamente, um mercado pouco atrativo e com pouco potencial para o Grupo.

Se a este fator adicionarmos a agravante de que as entidades que constituem o *core* do negócio do Grupo CH não têm dimensão nem capacidade, na sua maioria, para procurar consultoria fora, tal como foi expresso pelo Eng. Carlos Lacerda, podemos constatar que a dependência da rede de atuais clientes pode ser não só limitadora, como também prejudicial. Nas palavras de (Gorynia et al., 2019) “a internacionalização não deve ser vista exclusivamente através da perspetiva de entrar em novos mercados externos, mas

sim como a concepção de uma estratégia que vise o desenvolvimento e gestão internacional das operações” acrescentando ainda que “a estratégia é comumente percebida como a ação intencionada ou o plano de ação que a empresa pretende implementar nas suas operações no sentido de alavancar a sua vantagem competitiva (...) sendo algo que tem um impacto fundamental na sobrevivência ou queda da empresa”, isto é, a internacionalização de uma marca não pode consubstanciar, em momento algum, a mera decisão de se estabelecer em mercados além fronteiras e a partir daqui ir fazendo uma gestão com base no que vai acontecendo, é, portanto, imperativo que haja um plano de ação e uma estratégia que maximize o sucesso, neste caso, do projeto. O cerne desta problemática não se relaciona apenas com o facto do Grupo não desenvolver estudos de mercado e, conseqüentemente não utilizar matrizes e mecanismos que permitam uma rigorosa e uniformizada comparação dos mesmo, mas prende-se essencialmente com a inexistência de uma estratégia que vise identificar e almejar economias que possam representar uma mais-valia para o estabelecimento de uma parceria que vá representar o nome da CH Business Consulting nessa mesma área geográfica.

Por fim, no que diz respeito aos aspetos mais procedimentais do projeto resta apenas sublinhar duas últimas falhas identificadas, também elas fruto do estilo de gestão à vista que se adotou para conduzir o projeto. Assim sendo, importa destacar logo em primeira instância a inexistência de métricas e de um processo de monitorização da própria implementação, ou seja, analisar e avaliar a execução das tarefas que tem sido desenvolvidas como meio para angariar parceiros, nomeadamente a realização de viagens de prospeção, o número de reuniões comerciais com potenciais parceiros ou, por exemplo, o número de contactos efetuados.

A última falha identificada neste domínio diz respeito à inexistência de mecanismos de contabilização dos resultados indiretos provenientes da rede, tais como a evolução da valorização ou não do *goodwill*, mais concretamente do *brand equity*, isto é, o valor da marca, e o apuramento dos ganhos que são uma consequência efetiva da rede, nomeadamente no que diz respeito não só a número de projetos angariados, faturação obtida mas também ganhos resultado da prestação de determinados serviços por membros da rede, que na ausência da mesma teriam de ser adquiridos no mercado implicando, porventura, custos de transação superiores.

3.3.3.3. Baixa Oferta de Valor

Em quarto, identificou-se um problema crítico, especialmente no que diz respeito à oferta de valor e, conseqüentemente, capacidade de angariar novos parceiros. A incapacidade que a rede tem demonstrado em funcionar como tal é uma séria ameaça ao sucesso da mesma. Não obstante estarmos perante um projeto em fase de arranque, com alguns parceiros muito recentes é da maior importância que a CH Global Network crie, desde já, dinâmicas e rotinas de partilha de contactos, informação e, sobretudo, oportunidades de negócio, uma vez que é desta capacidade que dependerá o poder e o valor da mesma. Fazer parte de uma rede de consultoras pressupõe a alteração do *mindset* dos escritórios integrantes, que terão, a partir do momento que entram na CH Global Network, de adotar uma postura global, sob pena de correrem o risco de se focarem única e exclusivamente nos seus trabalhos locais. Neste sentido, sendo o Grupo CH o promotor desta rede, incumbe-lhe também a tarefa de promover estas dinâmicas. Por outro lado, a reduzida notoriedade que a marca tem no panorama intencional da consultoria, amplamente dominado pelas *Big Four* e um conjunto reduzido de outras consultoras, dificulta, em larga, escala aquilo que é a missão de vender a marca através do modelo de licenciamento, ao contrário do que aconteceria se estivéssemos perante uma marca com um elevado *brand equity*. De acordo com (Aaker, 1998) o *brand equity* de uma determinada marca é composto por um conjunto de ativos, nomeadamente a lealdade à marca, o conhecimento do nome e a qualidade percebida, características que potenciarão e facilitarão o licenciamento de uma marca, uma vez que a mesma, por si só, representaria uma forte fonte de valor para possíveis licenciados. Esta questão assume especial preponderância, uma vez que a mesma foi sublinhada por Nicholas Frimpong-Manso ao afirmar que a marca CH Business Consulting não só não tem qualquer reconhecimento no mercado e no seio das empresas ganesas, como que o sucesso do seu escritório de consultoria no mercado ganês é indiferente ao uso da marca CH Business Consulting.

Uma das soluções desenhadas para funcionar como gancho para a captação de parceiros, prende-se com a possibilidade de amortização de uma percentagem significativa do valor cobrado pelo licenciamento. Este mecanismo consiste em permitir que *Partners* vão amortizando 50% do valor de cada trabalho que executam para o Grupo CH, ou seja, no caso de uma prestação de serviços avaliada em 10.000€ o *Partner* apenas receberá 5.000€ visto que a outra metade serve para amortizar o valor em dívida referente ao licenciamento. Esta solução encontrada para facilitar o pagamento dos direitos de entrada

e, conseqüentemente, aliciar os parceiros, acaba por representar ao mesmo tempo um problema. Na verdade, se o preço da prestação de serviços se fixou nos 10.000€, o *Partner* ao receber apenas metade pelo trabalho executado acabará, ou por ficar com uma margem bastante reduzida, ou na pior das hipóteses por ter prejuízo, ambas situações nada atrativas para o parceiro. Numa ótica diferente, o que pode também ocorrer é a prestação, por parte do *Partner*, de um serviço, ao Grupo CH, de muito pior qualidade do que aquilo que obteriam no mercado pelo preço que foi praticado (10.000€), uma vez que este acabará por ajustar o esforço e o trabalho executado ao valor que efetivamente receberá (5.000€).

No que diz respeito à escolha do licenciamento como a modalidade para a internacionalização da CH Business Consulting, existe um outro fator que vem dar força à hipótese de que esta, provavelmente, não terá sido a melhor escolha. A opção por sistemas contratuais tais como o licenciamento e o *franchising* pressupõe a transferência de ativos, nomeadamente a marca, patentes ou *know-how* (Guerras Martín & Navas López, 2011) para uma entidade terceira. Como vimos a transferência da marca CH Business Consulting, não representa, pela ausência de notoriedade e *brand equity*, um ativo que justifique a escolha deste modelo, no entanto o elevado *know-how* que o Grupo CH tem nas mais variadas áreas, decorrente de mais de duas décadas de operações no mercado, já poderia ser um importante propulsor deste projeto. Não obstante a existência de um elevado *know-how*, para que este possa servir como um ativo aliciante e transferível para outras empresas seria necessário existirem procedimentos e processos facilmente partilháveis e replicáveis, ou seja, *dossiers*, guias, *softwares* e referenciais de atuação, nos mais variados domínios de consultoria onde o Grupo atua, que pudessem ser partilhados e difundidos de modo a orientar e alavancar a atuação dos potenciais parceiros. A existência de *know-how*, de certa forma, guardado e confinado nos diferentes colaboradores torna extremamente difícil a partilha e o acesso por parte dos diferentes parceiros da rede, nomeadamente na sua atuação local, uma vez que estes não contam com os colaboradores do Grupo CH nos seus quadros, nem estes têm disponibilidade para auxiliar na medida em que seria necessário, daí ser tão importante a existência de procedimentos bem definidos e balizados e, sobretudo, de fácil partilha.

Por último, considero ser da maior importância destacar um fator que se foi revelando ao longo do diagnóstico e que acabou por ser, de certa forma, confirmado pelo Eng. Carlos Lacerda durante a entrevista. A forma como as operações tem sido conduzidas, incluindo

a criação de uma nova modalidade de parceria, não formal, como os *Business Partners* comprovam que o foco do projeto se a tem vindo a alterar, isto é aquilo que inicialmente poderia ser visto como um projeto de internacionalização da marca e efetivação da presença do Grupo CH, por intermédio de licenciamentos, é, hodiernamente, um projeto predominantemente focado na criação de uma rede de parcerias que promovam o *cross-selling*. Esta conclusão revela, um pouco, aquilo que pode ter sido uma tentativa de agregar em um único projeto o que seriam, na verdade, dois projetos diferentes, todavia complementares, mas que urgem, cada um deles, do devido investimento e comprometimento. A afirmação da CH Global Network enquanto rede de consultoras, capaz de proporcionar para os demais membros, inúmeros projetos e avultados valores de faturação, não significa, todavia, que a capacidade da CH Business Consulting em licenciar a sua marca seja exponenciada, uma vez que os escritórios podem sempre entrar para a rede optando pela modalidade de *Associate* evitando, desta forma, um desembolso financeiro muito superior e a própria abdicação da identidade.

De seguida apresento o diagrama de problemas que foi estruturado no âmbito desta etapa:



Figura 9 - Diagrama de Problemas.

Fonte: Elaboração Própria.

3.3.4. Recomendações

A fase de diagnóstico foi rica em conclusões, permitindo a observação e identificação de um conjunto de problemáticas que subjazem à dificuldade que se tem sentido na implementação deste projeto de internacionalização. Como resultado de todo o processo desenvolvido até ao momento, importa, agora, definir um conjunto de recomendações que serão posteriormente apresentadas à Administração como *output* final da consultoria interna desenvolvida ao projeto de internacionalização da CH Business Consulting. A consequente implementação é uma fase que dependerá da aprovação ou não por parte da Administração do Grupo CH e da disponibilidade de meios que se considerem vir a ser necessários.

Posto isto, propõe-se o seguinte conjunto de recomendações:

- Separação e reconceptualização dos projetos – Internacionalização da CH Business Consulting e expansão da CH Global Network enquanto rede de consultoras independentes associadas;
- Desenvolvimento de um orçamento e plano de atividades
- Redefinição dos objetivos e dos critérios
- Restruturação da equipa – Dimensão e afetação;
- Definição de um mapa estratégico de mercados alvo;
- Realização de estudos de mercado;
- Criação de métricas de monitorização;
- Participação em conferências e feiras;
- Criação de procedimentos de transferência de *know-how*.

As recomendações propostas acima serão, agora, alvo de um maior desenvolvimento nas seguintes páginas.

3.3.4.1. Separação e Reconceptualização dos Projetos

Em primeiro lugar, antes de partir para quaisquer recomendações mais operacionais é imperativo que se faça uma divisão conceptual daquilo que são dois projetos, de alguma forma complementares, mas distintos naquilo que são os objetivos e os fins.

A construção de uma marca global de consultoria, com escritórios espalhados por todo o globo assenta na unicidade e uniformidade, não só do nome e da marca, mas também de

valores, princípios e posicionamento estratégico (Guerras Martín & Navas López, 2011), um conceito muito distante de uma mera rede de consultoras distintas unidas sob uma marca chapéu com um objetivo máximo de partilhar negócio. Neste sentido, é fulcral que se faça uma separação clara entre aquilo que é o projeto de criação de uma marca global, com escritórios, a atuar sob a marca CH Business Consulting, em diferentes mercados, com o objetivo de extrair e maximizar o potencial inerente a cada um desses mercados e o projeto de criação de uma rede de consultoras focada, predominantemente, no *cross-selling*. Esta distinção representará a base daquilo que deverá ser a nova forma de atuação no panorama internacional e sobre a qual a grande maioria do trabalho se irá desenvolver, uma vez que vai obrigar a uma nova conceitualização de cada um dos projetos, nomeadamente no que diz respeito a objetivos e critérios. O facto de dois projetos distintos terem sido projetados como um só, fez com que os critérios e objetivos que até pudessem fazer sentido para uma das pretensões, estivessem muito distantes da outra.

Uma vez que estamos a propor uma reconceptualização é importante abordar o método de internacionalização que deve ser adotado para a internacionalização da marca. Ficou, resultado da análise efetuada, mais que comprovado que a opção pelo licenciamento foi uma escolha infeliz, uma vez que estamos perante uma marca com uma reduzida notoriedade a nível mundial e, por isto, com pouca capacidade de atração. Na verdade, a recomendação passa por optar-se por um modelo de *joint-venture*, uma vez que, por um lado, elimina-se o processo de venda da marca que tão difícil se tem revelado e por outro lado, reduz-se o investimento que estaria associado a um investimento *Greenfield* ou à aquisição de uma subsidiária, ao mesmo tempo que se consegue recolher alguma das vantagens associadas ao licenciamento, nomeadamente o conhecimento local proporcionado pelo parceiro (Kogut, 1988; Parameswar & Dhir, 2019).

3.3.4.2. Desenvolvimento de um Orçamento e Plano de Atividades

A construção de um orçamento é um passo crítico sem o qual qualquer uma das seguintes recomendações perde toda a validade. O montante de recursos financeiros investidos nos dois projetos estabelecerá a base fundamental para a definição, em primeira instância, dos objetivos a traçar e, em segundo lugar, das mais variadas atividades a desenvolver. Aquilo que é a tangibilidade dos objetivos depende, em grande parte, do nível de investimento que for disponibilizado, uma vez que para executar os e garantir a maximização dos mesmos serão necessários, obviamente, recursos financeiros.

Por outro lado, a definição de um orçamento apresenta-se como um dos mais importantes mecanismos de controlo e monitorização da execução do projeto. O objetivo central de ambos os projetos é o crescimento do volume de negócios do Grupo CH, o que não pode, todavia, ser feito à custa de um aumento desmesurado de custos e gastos, razão pela qual é imperativo que exista um orçamento que balize aquilo que são os recursos investidos e, acima de tudo, permita ter noção do investimento que tem sido feito. Atualmente, tanto a Administração como a coordenação do projeto não têm presente o montante investido até ao momento no projeto, inviabilizando, deste modo, qualquer possibilidade de uma correta avaliação dos resultados. Independentemente de se conseguir contabilizar o volume de faturação resultante dos licenciamentos e dos *fees* de gestão, ao não se conseguir apurar os gastos subjacentes à captação desses mesmos proveitos, é impossível apurar se o balanço do projeto é, até ao momento, financeiramente positivo ou negativo. Neste sentido, é fulcral que anualmente se desenhe o plano de atividades previstas para o decorrer do período económico, nas quais se deve inserir, forçosamente, a realização de uma conferência bimestral via Zoom com todos os membros da rede CH Global Network, por forma a dinamizar a rede, promover negócio e partilhar *leads*, e que com base nesse mesmo plano, se desenvolva o orçamento anual do projeto. Este orçamento deve contemplar todos os custos relacionados com:

- Gastos com pessoal afetos ao projeto;
- Viagens e estadia;
- Realização dos estudos de mercado, notoriedade e planos de marketing;
- Participação em feiras e conferências – Bilhetes, arrendamento de espaço, construção e montagem de *stands*;
- Desenvolvimento de ações de promoção em mercados externos;
- Desenvolvimento de mecanismos de transferência de *know-how*;
- Organização da IBCC – Arrendamento de espaço, honorários de oradores, estadias, refeições e material gráfico;
- Realização de ações de formação e de manual de processos;
- Suportes de comunicação da marca – *Flyers*, cartões, *rollups*, subscrição de plataformas de gestão da *newsletter* (Mailchimp);
- Campanhas de promoção digital da marca CH Business Consulting e da rede CH Global Network.

Assim sendo, todas as atividades e gastos que estejam associados e sejam executados no sentido de promover o valor da marca em mercados externos e angariação de novos clientes deve, obviamente, constar do orçamento. Deste documento devem também constar todas as fontes de financiamento destes mesmos custos. Embora a grande maioria dos custos, se não a sua totalidade, será garantida através da aplicação de meios resultantes da atividade da empresa, é importante que se preveja a possibilidade de usar programas de incentivo à internacionalização como, por exemplo, os Vales Internacionalização¹⁰, que permitem financiar, com uma taxa de subsídio não reembolsável de 75%, a execução de determinadas tarefas até um valor máximo de 10.000,00€.

3.3.4.3. Redefinição dos Objetivos e dos Critérios

A recomendação subsequente é que se determinem novos objetivos e critérios de seleção de parceiros para cada um dos projetos, quer a internacionalização da marca, quer a construção da rede de consultores associados. Face aquilo que foi previamente definido, é da máxima importância que não se recorra novamente a objetivos inalcançáveis, nem que sejam estabelecidos perfis e critérios de seleção que inviabilizem novamente as pretensões, isto é, garantir que estamos perante objetivos *SMART*.

No que concerne aos objetivos estes não podem ser desenhados no vazio, pelo que têm, naturalmente, de estar em consonância com o orçamento estipulado e disponível para os projetos. Seria irrealista neste momento definir ou propor objetivos, quer para o projeto de internacionalização da marca, quer para a rede de consultoras associadas, uma vez que também estes poderiam incorrer no risco de serem novamente inalcançáveis, caso o nível de investimento que a Administração venha a projetar seja reduzido, ou pelo contrário, poderíamos estar perante objetivos demasiadamente modestos e acessíveis no caso de haver lugar a um forte investimento nos projetos. Uma das *frameworks* que poderia ser importante neste parâmetro é o *Balanced Scorecard*, uma vez que contribui para a determinação dos objetivos e ao mesmo tempo para a fixação de métricas e KPI's, como instrumento de avaliação da concretização dos objetivos.

Atentado agora aos critérios de seleção, mais propriamente no que diz respeito à expansão da CH Global Network enquanto rede de consultoras, é natural que se continue a procurar

¹⁰ In <http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/vales-simplificados/vale-internacionalizacao>

empresas com um perfil idêntico, isto é, um pouco mais pequenas que o Grupo CH, mas que detenham já alguma dimensão no que diz respeito a número de colaboradores, anos de experiência, faturação, ou seja, escritórios de consultoria com alguma carteira de clientes e histórico de atuação em projetos com a componente de internacionalização, visto que serão potenciais impulsionadores de *cross-selling*, não funcionando apenas como elemento local em projetos que o Grupo CH pontualmente conquiste nesses mesmos mercados. Por outro lado, a criação da modalidade *Business Partner*, que não exige qualquer participação financeira, ou mesmo a modalidade de *Associate*, que implica um nível de investimento residual, torna muito mais fácil angariação parceiros de maior dimensão.

Já em relação à concretização de escritórios sob a marca CH Business Consulting, deve ser operada uma verdadeira transformação quanto ao perfil de parceiros locais procurados. Neste sentido, existem dois perfis de potenciais parceiros que podem e devem ser explorados, tendo em conta o mercado em questão, sendo estes:

- Consultores individuais com alguma experiência e conhecimento do mercado que possam facilmente abrir portas e que aliados ao *know-how* do Grupo CH, nas mais variadas áreas de implementação soluções e às ferramentas e *softwares* de gestão de negócios, possam elevar o nível de atuação e os projetos onde estão envolvidos. Neste parâmetro deve-se procurar também parceiros com conhecimentos e contactos no âmbito das organizações governamentais e demais entes públicos, uma vez que o Grupo CH tem um forte histórico de intervenção e atuação no seio da administração pública;
- Pequenas empresas locais com elevado *know-how* no âmbito de candidaturas a fundos comunitários e programas de desenvolvimento, às quais o Grupo CH possa aportar o *know-how* de implementação de soluções integradas onde combinem toda a atuação das diferentes áreas de negócio que o constituem. Este perfil entronca diretamente no modelo de atuação que o Grupo CH adota no mercado interno, ou seja, a intervenção de duas áreas de negócio responsáveis pela realização de candidaturas a projetos financiados – Projects e Área de Negócio das Ações Coletivas – que são posteriormente executados e operacionalizados pelas restantes áreas de negócio. Com este tipo de parceiros o objetivo seria passar por replicar o modelo central da CH Business Consulting em Portugal,

aproveitando o conhecimento do parceiro local acerca dos meandros dos programas de financiamento disponíveis em cada um dos mercados.

3.3.4.4. Restruturação da Equipa – Dimensão e Afetação

A definição da equipa afeta ao projeto é, naturalmente, mais um fator intrinsecamente dependente do orçamento e do nível de investimento disponibilizado, contudo, o aumento da equipa não só em número de colaboradores como em afetação é uma recomendação imperativa para o sucesso dos projetos.

Para além do atual Diretor de Negócios Internacionais que deve ser alvo de uma afetação total aos dois projetos, a equipa deve ser reforçada com novos colaboradores que consigam garantir um fluxo de trabalho constante e, desta forma, assegurar a implementação do projeto sem períodos de interrupção. Neste sentido, seria importante garantir uma equipa multidisciplinar de, no mínimo, 3 ou 4 colaboradores, responsável pela operacionalização dos projetos que permita assegurar as seguintes funções:

- Pesquisa de mercado – Realização de estudos de mercados e identificação de oportunidades;
- Avaliação e comparação de mercados;
- Identificação de potenciais parceiros para o projeto de internacionalização da marca e para a rede CH Global Network;
- Realização de planos de negócio para cada um dos escritórios que se venham a criar em mercados externos;
- Definição do plano de marketing para cada um dos escritórios que se venham a criar;
- Elemento de contacto – *Digital Contact Point* – entre os escritórios internacionais com a marca CH Business Consulting e os escritórios associados da rede CH Global Network com a equipa da Monstros & Cia, responsável pela conceção, desenvolvimento e manutenção dos *softwares* de gestão de negócio, bases de dados, ferramentas de *business intelligence* e restantes suportes de *design* gráfico;
- Organização, dinamização e promoção da conferência anual promovida pela CH Global Network;
- Execução da newsletter mensal da CH Global Network – CH Global News;

- Realização de viagens de prospeção de mercado e de reuniões com potenciais parceiros;
- Participação em eventos internacionais, nomeadamente conferências, seminários e feiras, não só como forma de promoção e projeção da marca CH Business Consulting e da rede CH Global Network, mas também com o intuito de promover o *networking* com agentes que poderão ser potenciais parceiros;

3.3.4.5. Definição de um Mapa Estratégico de Mercados Alvo

A necessidade de contrariar aquilo que tem vindo a ser uma gestão muito a curto-prazo desta investida obriga a que se defina um *roadmap*, isto é, um mapa de mercados alvo que se considerem estratégicos e vitais para as pretensões de cada um dos projetos, funcionando como fio condutor para a implementação. O objetivo com esta definição de um mapa estratégico passa, também, por eliminar a dependência da rede de clientes como elemento desencadeador e identificador de mercados, uma vez que como podemos confirmar pela atual experiência, a angariação de *Partners* ou *Associates* em economias cujos atuais clientes pontualmente demonstrem interesse não é suficiente para justificar a opção por esses mercados, uma vez que tal como foi confirmado pelo Eng. Carlos Lacerda ou, pelo *Partner* Nicholas Manso, o volume de trabalho que depois se consegue angariar é muito reduzido, resume-se, essencialmente, a esses projetos pontuais.

Os dois projetos, tanto a rede CH Global Network como a internacionalização da marca CH Business Consulting, são complementares no sentido em que a afirmação de qualquer um deles contribui, *a priori*, positivamente para o outro, por força do natural aumento da notoriedade e valor da marca, alavancando aquilo que é a oferta de valor associada à marca CH Business Consulting. A identificação de mercados alvo é uma questão muito mais premente e relevante para a escolha dos países onde se possa fixar um escritório a atuar sob a marca CH Business Consulting, uma vez que este projeto requer um maior investimento e, acima de tudo, visa, por intermédio da entrada em novas regiões do globo, expandir o âmbito de atuação e aquilo que é o potencial mercado do Grupo CH. Para isto é necessário garantir que os alvos definidos representam, de facto, verdadeiras oportunidades em que exista uma real procura pelos serviços que o Grupo CH disponibiliza.

No que diz respeito à internacionalização da marca CH Business Consulting recomenda-se um conjunto de mercados que, por razões distintas, representam potencial para a marca:

- Corroborando aquilo que foi o contributo do *Partner* do Gana, Nicholas Manso, a pretensão de criar uma verdadeira marca global de consultoria obriga, necessariamente, a que exista representação naqueles que são os maiores polos económicos, financeiros e empresariais do mundo, isto é, Nova Iorque, Londres e Hong Kong, uma vez que permite estar perto das principais oportunidades, exponenciar a notoriedade da marca a cada projeto que se desenvolva e, acima de tudo, obriga a um constante processo de melhoria, desenvolvimento e crescimento por força de se estar a atuar, lado a lado, com aquilo que são os melhores exemplos. Por outro lado, existe um conjunto de países, nomeadamente Austrália¹¹, Alemanha, Suíça e Áustria¹² onde a consultoria é um serviço muito procurado pelas empresas, representado também oportunidades interessantes;
- Um segundo mercado que apresenta também imenso potencial, tendo em conta aquilo que já é o *modus-operandi* do Grupo em Portugal, são os países Europeus que se encontrem em negociações de adesão à União Europeia – Turquia, Albânia, Montenegro, Sérvia, República da Macedónia do Norte e Bósnia Herzegovina – e que, por este motivo, são beneficiários de programas de financiamento no âmbito da pré-adesão, denominados de Instrumentos de Assistência Pré-Adesão¹³, que contemplam os seguintes âmbitos de atuação:
 - Assistência à transição e desenvolvimento institucional;
 - Cooperação transfronteiriça (com os Estados Membros da União Europeia e os outros países elegíveis para o IPA);
 - Desenvolvimento regional (transportes, ambiente e desenvolvimento económico);
 - Desenvolvimento dos recursos humanos (reforço do capital humano e luta contra a exclusão);
 - Desenvolvimento rural.

Estes países apresentam uma margem de progressão gigante no que concerne a práticas de gestão, organização, qualidade e *softwares* de gestão de negócio, ao

¹¹ In <https://www.afr.com/companies/professional-services/advisory-services-australian-companies-public-sector-most-likely-to-use-consultants-20181126-h18cew>

¹² In <https://www.consultancy.uk/news/12906/consulting-markets-of-germany-switzerland-austria-grow-to-87-billion>

¹³ In https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview_en

mesmo tempo que apresentam um tecido empresarial maioritariamente composto por PME's, o foco central de atuação do Grupo CH.

Já em relação à procura de escritórios associados para a CH Global Network é compreensível que a seleção dos mercados seja feita um pouco em função da procura que existe, uma vez que essa mesma procura funciona como estímulo e incentivo para que o potencial parceiro aceite juntar-se à rede, algo que é mais difícil de conseguir quando não há nenhum projeto iminente que possa servir de oferta de valor aquando das negociações. Por outro lado, cabe ao Grupo CH o papel de dinamizar a rede, ou seja, ser o principal impulsionador do *cross-selling*, por forma a incitar esse mesmo comportamento nos restantes membros, pelo que é importante que os parceiros se encontrem em países nos quais o Grupo, frequentemente, tem projetos de intervenção. Algumas recomendações são:

- Observar aquilo que são os principais movimentos de internacionalização do tecido empresarial português e quais são os principais mercados escolhidos pelas associações empresariais para a realização de missões inversas e de prospeção. É conhecida a opção pelos países do Magrebe – Marrocos, Argélia e Tunísia – por força da proximidade com a Europa e a preferência também pelos PALOP por força da reduzida distância psicológica e cultural.
- Uma segunda via de atuação é a procura por empresas em regiões intervencionadas no âmbito das linhas de financiamento promovidas pelas instituições financeiras multilaterais, que possam intervir como parceiro local.

3.3.4.6. Realização de Estudos de Mercado

A realização de estudos de mercado para os países visados na estratégia de internacionalização é condição *sine qua non* para garantir uma tomada de decisão consciente e, sobretudo, informada. Estes estudos devem permitir obter conhecimento acerca do ponto de situação do mercado de consultoria em cada um dos países, identificando quais as áreas de intervenção mais procuradas, possíveis lacunas na oferta que possam funcionar como oportunidade e perceber quais as principais dificuldades que possam surgir à entrada de um novo *player* no mercado.

Estes estudos revestem-se da maior importância na medida em que devem funcionar como a base e suporte informativo para todos os consequentes desenvolvimentos,

nomeadamente a identificação de potenciais parceiros quer para a rede, quer para o estabelecimento de *joint-ventures*, a formulação dos planos de negócio e do plano internacional de marketing. Atente-se que a realização de estudos de mercado é um processo oneroso, não só no que diz respeito ao tempo despendido, como no acesso à informação, pelo que tem de ser devidamente acautelada no orçamento.

Uma recomendação para a estrutura do estudo de mercado pode ser vista de seguida:

- O Panorama Económico e Social do país;
- O Setor da Consultoria no mercado:
 - *Overview*;
 - Volume;
 - Principais *Players*;
 - Segmentação dos *Players*;
 - Tendências;
 - Caraterização da procura;
 - Identificação e caraterização de potenciais concorrentes diretos;
 - Identificação e caraterização de potenciais parceiros;
 - Custos e tramitação legal para o estabelecimento de uma empresa;
 - Fornecedores de informação empresarial;
 - Bancos Portugueses Instalados e Protocolados;
 - Detalhes dos Organismos Bilaterais;
 - Mercado – Ficha de Identificação de Oportunidades;
 - Linhas Estratégicas;
 - Linhas Orientadoras: Política de Produto, Política de Preço, Política de Comunicação, Política de Distribuição;
 - Condições Legais de Acesso ao Mercado;
 - Contactos Úteis;
 - Feiras e Eventos Úteis.

3.3.4.7. Criação de Métricas de Monitorização

Em primeiro lugar, é importante que se perceba que as métricas de monitorização que se recomenda adotar não estão, única e exclusivamente, relacionadas com a execução propriamente dita do projeto, mas com os resultados também, pelo que devem ser

estabelecidas em consonância com os objetivos definidos, sincronismo esse que é proporcionado e facilitado pela aplicação do *balanced scorecard*. Os projetos em questão, quer a rede, quer a internacionalização da marca não representam um fim em si mesmo, isto é, foram concebidos e impulsionados com um objetivo máximo de alavancar e projetar as receitas e os resultados do Grupo CH, pelo que é muito importante que se faça uma medição daquilo que são os resultados e a rentabilidade financeira da empresa, bem como do peso que a prestação de serviços fora de portas representa no volume de negócios do Grupo.

Um segundo aspeto passa pela avaliação e monitorização da evolução do *goodwill*, mais concretamente do *brand equity*, da marca CH Business Consulting, uma vez que um dos objetivos centrais do projeto, é, desde a sua génese, a projeção internacional da marca, a construção de uma marca de consultoria globalmente reputada. Neste domínio é recomendável que se contrate a realização de um estudo de notoriedade de marca, que permita servir como momento zero do projeto, ou seja, um padrão de comparação que servirá de base para a monitorização futura, e que permitirá ao mesmo tempo identificar os atributos de imagem que são mais relevantes para a formação da imagem global do ponto de vista do cliente, identificar pontos fortes e fracos associados à imagem ou ainda, por exemplo, compreender quais os atributos de imagem de atuação mais prioritária tendo em conta aquilo que são as pretensões da marca.

Por fim, um dos principais problemas detetados na fase de diagnóstico é a total ausência de métricas ou KPI's que permitam medir os esforços realizados no âmbito da implementação do projeto. Neste sentido é importante definir KPI's no que diz respeito a números de viagens de prospeção, estudos de mercados realizados, reuniões angariadas, parceiros identificados ou projetos de *cross-selling* conseguidos, por exemplo. É necessário perceber quais os aspetos críticos para o sucesso do projeto e monitorizar a sua execução, isto é, definir KPI's, numa base mensal ou trimestral, que servirão consequentemente de base ao reporte que deve ser realizado pela coordenação dos projetos à Administração, também preferencialmente numa frequência trimestral. Esta monitorização permitirá apurar desvios ao que foi inicialmente projetado, identificar as atividades que estejam a ser executadas que representem, no entanto, uma reduzida taxa de sucesso como, por exemplo, conseguir apenas 1 parceiro a cada trinta viagens de prospeção realizadas, situação hipotética. Esta monitorização é fundamental para garantir um adequado processo de melhoria contínua dos projetos, por intermédio da metodologia

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* – uma vez que permite, regularmente, a implementação de ações corretivas e de ajustamentos ao orçamento e às atividades planeadas.

3.3.4.8. Participação em Conferências e Feiras

A participação em conferências e feiras, quer nacionais, quer internacionais, representa um passo importante, uma vez que contribui para promoção da marca CH Business Consulting (Santos & Mendonça, 2014; Sarmiento & Simões, 2018, 2019), mas também por se tratarem de excelentes oportunidades de *networking* e conhecimento de potenciais parceiros (Santos & Mendonça, 2014), quer para a rede, quer para a formação de *joint-ventures*. Neste sentido é recomendado que se faça, num primeiro momento, uma identificação dos potenciais eventos de interesse, algo que pode ser executado no âmbito da realização dos estudos de mercado, mas não só, uma vez que os mesmos não se devem cingir unicamente a mercados alvo. Este primeiro trabalho de identificação servirá também para a realização do plano de atividades anuais, uma vez selecionados aqueles eventos que se considerem mais pertinente.

No que concerne às conferências, a participação enquanto espetador promove sobretudo o *networking*, para além do óbvio contacto com aquilo que são as maiores tendências e melhores práticas da atualidade, nos mais variados domínios de intervenção, tais como transformação digital, sustentabilidade, qualidade, inovação, empreendedorismo, gestão de recursos humanos, entre tantas outras. Por outro lado, a participação ativa, enquanto orador é o passo que se pretende atingir, uma vez que esse palco representa um atestado de qualidade, saber e de competências que irá potenciar, drasticamente, o valor e a notoriedade da marca no panorama da consultoria. Neste sentido, recomenda-se a procura e resposta aos denominados *cal for speakers*, ou seja, procedimentos promovidos pelas organizações de eventos com o intuito de recolher candidaturas para oradores que revelem ter um perfil de interesse para a temática e dinâmica do próprio evento.

Já em relação às feiras, recomenda-se também a participação em feiras empresariais B2B, nacionais ou com especial ênfase para os mercados onde se pretende alavancar a marca, nos mais variados domínios como, por exemplo, *e-commerce*, internacionalização, *start-ups* e empreendedorismo.

No âmbito da presente recomendação, importa ainda tecer alguns comentários no que diz respeito ao evento anual organizado pela CH Global Network, o IBCC – International Business Consulting Conference. Atualmente a conferência está, predominantemente, centrada nos escritórios associados da rede CH Global Network, funcionando como um evento dinamizador e potenciador do *networking* e de criação de laços e dinâmicas entre os diferentes membros da rede. Neste sentido, seria uma mais-valia que se repensasse o núcleo da conferência e se aportasse para a mesma um mote nacional, isto é, tentar transformar a conferência num evento nacional, com oradores de renome, onde se debatesse os principais temas, tendências e desafios da consultoria hodierna, contribuindo, mais uma vez, para o reforço da notoriedade da rede CH Global Network e da marca CH Business Consulting. Uma vez que a dinamização do espírito de rede e de partilha entre os membros da CH Global Network continua a ser uma importante prioridade, o evento poderá ter uma duração superior, reservando-se um dos dias para temas dedicados à rede, aos membros e à fomentação do *cross-selling*. É necessário, no entanto, entender que a participação em conferências e em feiras, quer como visitante ou, sobretudo, como expositor implicam custos substanciais (Santos & Mendonça, 2014; Sarmiento & Simões, 2018) que devem ser previstos no orçamento definido para o desenvolvimento dos projetos.

Neste domínio recomenda-se uma potencial visita aos seguintes eventos:

- Transformação digital:
 - TD Web Conference;
 - The Digital Transformation Global Conference Series;
 - Global Industrie 2021 – MIDESE.
- Sustentabilidade:
 - Beyond 2020.
- Qualidade:
 - World Conference on Quality and Improvement.
- Inovação:
 - Web Summit;
 - Future Festival;
 - Epic International Summit.
- Gestão de Recursos Humanos:
 - Hiring Success Conference;

- Society for Human Resource Management Annual Confernece & Expo.
- *E-commerce*:
 - E-commerce Summit.
- Internacionalização e Negócios:
 - Internationalization & Unicode Conference;
 - Iberian International Business Conference;
 - Business Model Conference.
- *Start-ups*:
 - Slush;
 - Startup Grind Global Conference.

3.3.4.9. Criação de Procedimentos de Transferência de Know-How

A oferta de valor do Grupo CH no atual projeto de internacionalização gravita, essencialmente, em torno da transferência de *know-how*. Não obstante o facto do largo *know-how* adquirido ao longo de mais de duas décadas de existência ser, na verdade, uma mais-valia para a formação de *joint-ventures* com consultores individuais, ou empresas de menor dimensão, o Grupo CH não apresenta, hodiernamente, procedimentos que permitam, efetivamente, fazer uma transferência de *know-how* para os atuais parceiros. Aquilo que poderia ser um fator potenciador de uma vantagem competitiva, especialmente em países menos desenvolvidos como é o caso do Gana, acaba por não ter qualquer expressão uma vez que não existe nenhum mecanismo que faça essa ponte.

A transferência de *know-how*, mais concretamente no projeto de internacionalização da marca por intermédio *joint-ventures*, é especialmente importante, uma vez que a par da estrutura mais profissionalizada, suportada em ferramentas e *softwares* de gestão e *business intelligence*, é o principal fator de diferença que fará atrair pequenas empresas ou consultores individuais a abarcar num projeto de aliança estratégica. Assim sendo é urgente que se comece a desenhar e instrumentalizar estes mesmos mecanismos que podem se apresentar de múltiplas formas (Paswan & Wittmann, 2009; Perrigot et al., 2017):

- Programas de formação presenciais e *online*;
- Manuais e dossiers de execução de processos;
- Software e ferramentas de diagnóstico e *business intelligence*;

- Consultor de campo, dedicado a fazer o acompanhamento e auditoria *in loco* da atuação dos vários escritórios.

3.3.5. Cronograma de Atividades

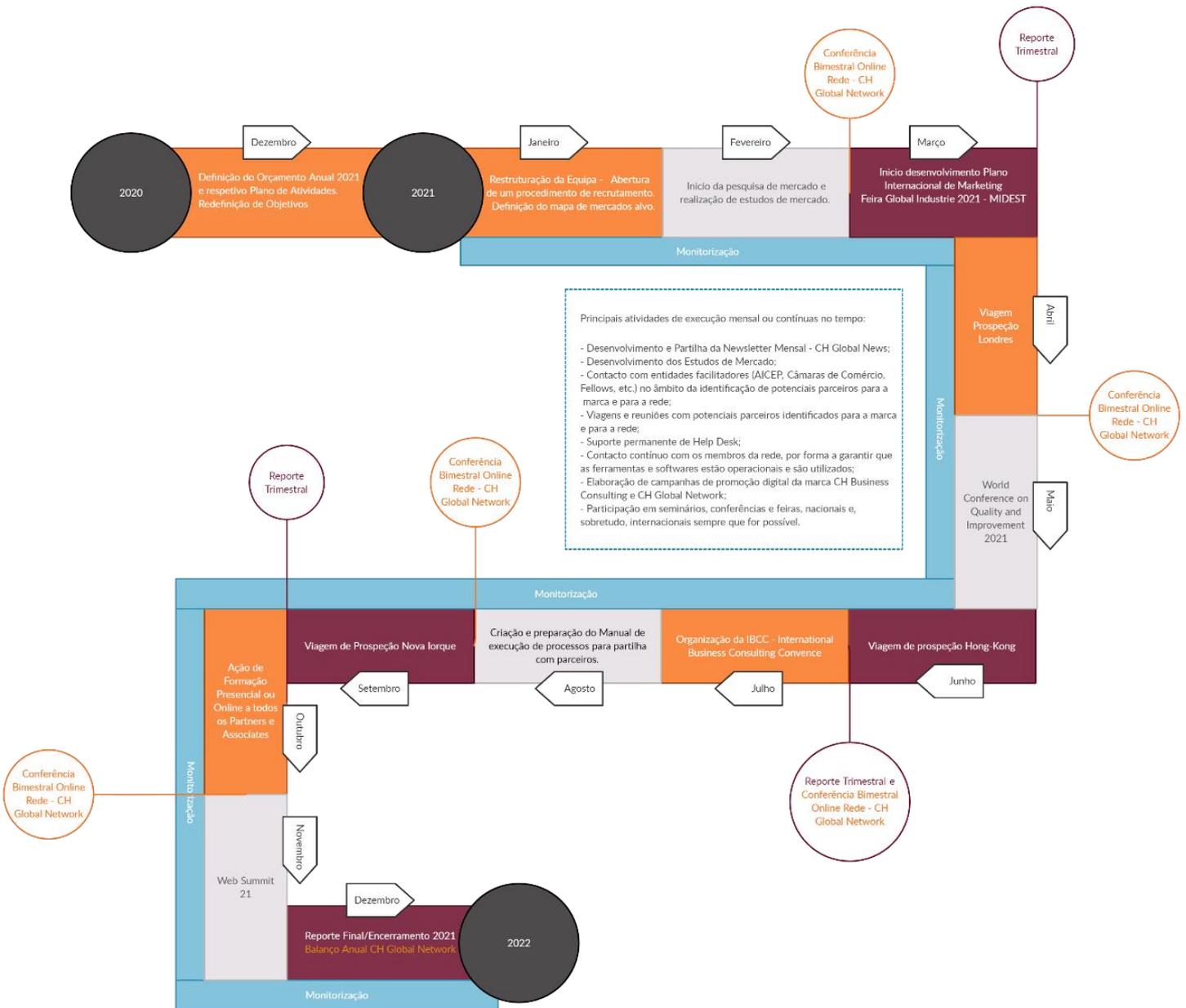


Figura 10- Cronograma principais atividades.

Fonte: Elaboração Própria.

A elaboração de um cronograma para o ano de 2021 representa, na verdade, um esboço muito ténue de uma potencial previsão e estruturação das principais atividades a destacar em cada um dos meses. A atipicidade e volatilidade que caracterizaram o presente ano farão, certamente, parte do quotidiano das empresas e das pessoas no ano vindouro. Por este motivo, o cronograma visa apenas projetar uma possível organização das principais atividades ou marcos para o ano de 2021, numa base mensal. O nível de implementação das recomendações e da grande maioria das atividades inerentes ao projeto de

internacionalização estarão, naturalmente, condicionadas às circunstâncias vigentes em cada uma das respectivas alturas, isto é, a possibilidade de viajar, a realização ou não de conferências e feiras, e inclusive as próprias datas para as quais estas estão previstas, tudo isto são fatores que, dado volatilidade imposta pelo cenário atual, exigem uma gestão e coordenação de muito curto prazo durante o decorrer do próximo ano. Para além disto, a realização de algumas das atividades, ou o próprio momento em que poderão começar a ser efetuadas, dependerão em larga escala da afetação de mais pessoas ao projeto. As atuais condicionantes irão, de certa forma, exigir uma forte capacidade de adaptação e reinvenção, nomeadamente a capacidade de transformar e operacionalizar digitalmente muitas das questões que até ao dia de hoje apenas eram consideradas presencialmente, como as reuniões com potenciais parceiros ou a própria realização de conferências. O fator determinante para superar um ano tão atípico e imprevisível será a capacidade de dar continuidade a todas as atividades previstas para o projeto, algumas das quais irão, certamente, obrigar a uma redobrada capacidade de reinvenção. A própria definição dos objetivos terá, imperativamente, que ter em conta as circunstâncias que se avizinham para o futuro próximo.

Em suma o presente cronograma estabelece para cada um dos meses de 2021 os principais marcos:

- Janeiro: Restruturação da Equipa – Identificação dos perfis de colaboradores necessários e início do procedimento de recrutamento e definição do mapa de mercados alvo;
- Fevereiro: Início da pesquisa de mercado e realização de estudos de mercado, com especial incidência na preparação das viagens a Londres, Hong-Kong e Nova Iorque;
- Março: Início desenvolvimento Plano Internacional de Marketing e presença na feira Global Industrie 2021 – MIDEST;
- Abril: Viagem Prospeção Londres;
- Maio: Participação na World Conference on Quality and Improvement 2021;
- Junho: Viagem de prospeção Hong-Kong;
- Julho: Organização da IBCC - International Business Consulting Convence;
- Agosto: Criação e preparação do Manual/Dossier de execução de processos para posterior partilha com parceiros;
- Setembro: Viagem de prospeção Nova Iorque;

- Outubro: Ação de Formação presencial ou *online* a todos os *Partners* e *Associates*;
- Novembro: Participação no Web Summit 21;
- Dezembro: Reporte Final de encerramento do ano 2021 e Balanço Anual da rede com os membros da CH Global Network. Construção do orçamento e plano de atividades para 2022.

Ao mesmo tempo o cronograma disponibiliza, também, um quadro com as tarefas que apresentam um cariz mais contínuo, isto é, que se prolonguem durante um largo período de tempo, que impliquem a replicação mensal ou, que devam ser executadas sempre que consideradas pertinentes, nas quais se destacam:

- Desenvolvimento e partilha da *newsletter* mensal - CH Global News;
- Desenvolvimento dos estudos de mercado;
- Contacto com entidades facilitadoras (AICEP, Câmaras de Comércio, *Fellows*, etc.) no âmbito da identificação de potenciais parceiros para a marca e para a rede;
- Viagens e reuniões com potenciais parceiros identificados para a marca e para a rede;
- Suporte permanente de *Help Desk*;
- Contacto contínuo com os membros da rede, por forma a garantir que as ferramentas e softwares estão operacionais e são utilizados;
- Elaboração de campanhas de promoção digital da marca CH Business Consulting e CH Global Network;
- Participação em seminários, conferências e feiras nacionais e, sobretudo, internacionais, sempre que for possível.

A par disto, foram também sinalizados os momentos nos quais deve ocorrer o reporte da equipa de projeto à Administração do Grupo CH, numa base trimestral, e as videoconferências entre os membros da rede, estas numa base bimestral.

CAPÍTULO 4 – Conclusão

Este projeto permitiu, numa primeira instância, destacar a relevância que o papel da consultoria poderá ter especialmente em projetos desta natureza, uma vez que a internacionalização das empresas, nomeadamente no seio da PME's, pode, efetivamente, representar o projeto de uma vida.

De facto, as investidas internacionais encontram-se envoltas em uma nuvem difusa de questões e problemáticas com as quais grande parte das empresas nunca se deparou e, por este motivo, não possui o *know-how* e a perícia exigida para conduzir corretamente as aspirações globais a que se propõem. Por outro lado, a dimensão de investimento e comprometimento, que uma missão deste grau implica, obriga à realização de uma constante monitorização e consequentes ajustamentos, no intuito de garantir que os objetivos definidos serão concretizados.

Nesta ótica, é possível afirmar que a crescente procura que se tem evidenciado, durante o recorrer da última década, por serviços de consultoria comprova o reconhecimento, por parte das empresas, da necessidade de apoio técnico nas mais variadas áreas, nomeadamente a internacionalização. Este apoio poderá ser desenvolvido, num momento mais inicial, a nível estratégico, apoiando a conceção e desenvolvimento da estratégia de internacionalização que mais se adequa ao perfil e pretensões da empresa, ou, numa instância posterior, atuando numa ótica mais operacional de análise e melhoria dos processos que estão a ser executados no âmbito do projeto.

O desenvolvimento de sistemas e equipas de consultoria interna no seio das organizações surge, neste contexto, com uma especial relevância, uma vez que a generalidade do tecido empresarial português, por um lado, não dispõe de recursos para recorrer ao mercado, de forma a obter estes serviços e, por outro lado, apresenta uma significativa resistência à partilha de informação e dados que considera mais sensíveis, fator que foi verificado ao longo do desenvolvimento do projeto.

A condução de um projeto de consultoria interna permitiu, antes de extrapolar para quaisquer conclusões de ordem técnica, evidenciar um conjunto de fatores positivamente associados à consultoria interna, alguns deles preconizados por Lacey (1995) e Rozdolskaya & Ledovskaya (2015), entre os quais podemos destacar: a maior abertura e disponibilidade para partilhar informação considerada mais sensível; um maior nível de transparência na informação partilhada, visto que a capacidade de encarar e admitir o

insucesso de um projeto é exponenciada quando estamos perante um consultor interno, ao passo que, no caso de uma consultoria externa, essa partilha poderia ser encarada como uma vulnerabilidade ou um reconhecimento público de incapacidade; e a capacidade de obter informação por outros meios, resultado do conhecimentos dos fluxos de informação e processos internos da empresa. Em última análise, a opção pela intervenção de consultoria a nível interno contribui, substancialmente, para a redução da assimetria de informação comum nesta tipologia de projetos.

No que concerne ao desenvolvimento propriamente dito do projeto, foi possível identificar um conjunto de falhas responsáveis pelos desvios existentes entre os objetivos inicialmente fixados e aquilo que são os resultados conseguidos até ao momento. Os problemas apurados são passíveis de ser agrupados em três diferentes categorias, mais concretamente: falhas na concetualização do projeto; falhas nos procedimentos de implementação do projeto; e uma reduzida capacidade de oferta de valor tendo em conta que se trata de um projeto de licenciamento da marca. Numa perspetiva macro, foi possível constatar, logo num primeiro momento, que o modelo de internacionalização adotado, por intermédio de licenciamento, iria exponenciar drasticamente a dificuldade do projeto de internacionalização da empresa, tendo em conta aquilo que é a reduzida notoriedade da marca, sobretudo no mercado global. Num segundo momento, verificou-se que os objetivos projetados seriam, por si só, completamente inexecutáveis, condição que só foi agravada por um conjunto diverso de outros fatores, entre os quais a inexistência de um orçamento e plano de atividades anual para o projeto, a reduzidíssima dimensão da equipa afeta ao projeto, a ausência de monitorização das atividades desenvolvidas e, ainda, os critérios demasiadamente ambiciosos que foram estipulados para a identificação de potenciais licenciados.

Por forma a corrigir as principais problemáticas identificadas e trilhar um caminho de sucesso para os desígnios internacionais da empresa foi apresentado um leque de recomendações que será, posteriormente, alvo de análise e discussão com a Administração. Este conjunto de recomendações compreende: a separação e reconceptualização dos projetos – internacionalização da CH Business Consulting e expansão da CH Global Network enquanto rede de consultoras independentes associadas; o desenvolvimento de um orçamento e plano de atividades; a redefinição dos objetivos e dos critérios; a reestruturação da equipa, quer em termos de dimensão, quer em termos de afetação; a definição de um mapa estratégico de mercados alvo; a realização de estudos

de mercado; a criação de métricas de monitorização; a participação em conferências e feiras; e, por fim, a criação procedimentos de transferência de *know-how*.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca*. Elsevier.
- Akpınar, M. (2020). The fit of competitive strategies and firm-specific advantages with country-specific advantages in explaining manufacturing location choices. *Article in Competitiveness Review An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0082/full/html>
- Algharabat, R., Rana, N. P., Alalwan, A. A., Baabdullah, A., & Gupta, A. (2020). Investigating the antecedents of customer brand engagement and consumer-based brand equity in social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.016>
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of. *Journal of Marketing*, 51(1), 71–82.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1–26. www.jstor.org
- Bahli, B., & Rivard, S. (2003). The information technology outsourcing risk: A transaction cost and agency theory-based perspective. In *Journal of Information Technology* (Vol. 18, Issue 3, pp. 211–221). <https://doi.org/10.1080/0268396032000130214>
- Barnes, B. K., & Scott, B. (2012). The influential internal consultant. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 408–415. <https://doi.org/10.1108/00197851211267992>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. *California Management Review*, 31(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41166538>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Cavusgil, T. S. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research - Marketing Opinion Advertising*, 8(6), 273–281.

- Block, P. (2000). *Flawless Consulting: a guide to getting your expertise used* (2^a). Pfeiffer.
- Bonoma, T. (1983). Get more out of your trade shows. *Harvard Business Review*, *61*, 75–83.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, *24*(12), 1239–1248. <https://doi.org/10.1002/smj.362>
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, *126*(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/696154>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). A Long-run Theory of the Multinational Enterprise. *The Future of the Multinational Enterprise*, 32–65. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3_2
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1563–1580. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2020). The Internalization Theory of the Multinational Enterprise: Past, Present and Future. *British Journal of Management*, *31*(2), 239–252. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12344>
- Bužavaitė, M., Ščeuļovs, D., & Korsakienė, R. (2019). Theoretical approach to the internationalization of SMEs: Future research prospects based on bibliometric analysis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *6*(3), 1497–1511. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3\(31\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3(31))
- Bylund, P. L. (2019). The Firm vs. the Market Dehomogenizing the Transaction Cost Theories of Coase and Williamson. *Strategic Management Review*. <https://ssrn.com/abstract=3326772>
- Cady, S. H., Wheeler, J. v., Schlechter, A. F., & Goodman, S. (2019). A Proposed Theory Life Cycle Model: Standing on the Shoulders of Giants. *Journal of Applied Behavioral Science*, *55*(4), 428–452. <https://doi.org/10.1177/0021886319873050>

- Calof, J. L., & Beamisht, P. W. (1995). Pergamon Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization Adapting to Foreign Markets. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Canals, J. (1996). *La internacionalización de la empresa : cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Cao, H., & Folan, P. (2011). Product Life Cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950-2009. *Production Planning & Control*, 23(8), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.577460>
- Cardinali, S., Travaglini, M., & Giovannetti, M. (2019). Increasing Brand Orientation and Brand Capabilities Using Licensing: an Opportunity for SMEs in International Markets. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1808–1830. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00616-1>
- Cateora, P., Graham, J., Gilly, M., & Money, B. (2020). *International Marketing* (18^a). McGraw-Hill Higher Education.
- Cavusgil, S. T. (1980). *On the internationalization process of firms*.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. In *Management Research Review* (Vol. 42, Issue 8, pp. 902–925). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Johri, H. P., Cooper, J. C., & Prokopenko, J. (1998). Managing internal consulting organizations: A new paradigm: Quarterly Journal. *SAM - Advanced Management Journal*, 63(4).
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Colucci, M., Montaguti, E., & Lago, U. (2008). Managing brand extension via licensing: An investigation into the high-end fashion industry. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 129–137. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.01.002>
- Côrte-Real, A. (2006). Valor da Marca. *PRISMA.COM - Revistas Das Ciências Da Informação e Da Comunicação*.

- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
- de Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399–412. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.1>
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1–31. www.jstor.org
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163–190. www.elsevier.com/locate/ibusrev
- Ejenas, M., & Werr, A. (2012). Managing internal consulting units: challenges and practices. *Strategic Direction*, 28(2). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628baa.009>
- Fainshmidt, S., Smith, A., & Judge, W. Q. (2016). National Competitiveness and Porter's Diamond Model: The Role of MNE Penetration and Governance Quality. *Global Strategy Journal*, 6(2), 81–104. <https://doi.org/10.1002/gsj.1116>
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Fernández-Olmos, M., & Díez-Vial, I. (2014). The direct or indirect exporting decision in agri-food firms. *Agribusiness*, 30(2), 148–164. <https://doi.org/10.1002/agr.21360>
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Frias Pinto, C., Filipe Gaspar, L., Portugal Ferreira, M., & Ribeiro Serra, F. A. (2010). A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no *Strategic Management Journal*. www.globadvantage.ipleiria.pt
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15–27.
- Gorynia, M., Trąpczyński, P., & Bytniewski, S. (2019). The concepts of strategy and business models in firm internationalization research: Towards a research agenda.

International Entrepreneurship Review, 5(2), 7–21.
<https://doi.org/10.15678/ier.2019.0502.01>

Grant, R. M. (1991). Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535–548. <https://about.jstor.org/terms>

Grupo CH (2013). Relatório & Contas 2013. Coimbra.

Grupo CH (2019). Company Profile. Coimbra

Grupo CH (2019). Estratégia Global de Comunicação Corporativa. Coimbra.

Grupo CH (2019). Pitch CH Worldwide. Coimbra

Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2011). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (4th ed.). Thomson/Civitas.

Haydon, M., & Elliott, N. (2004). Internal Consultancy and the Public Conversations Project: A Dialogic Consultation. *Journal of Systemic Therapies*, 23(3), 91–106.
<https://doi.org/10.1521/jsyt.23.3.91.50763>

Henten, A., & Windekilde, I. (2015). Transaction costs and the sharing economy. *26th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS)*. <http://hdl.handle.net/10419/127145www.cmi.aau.dk>

Hollender, L., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, 26(2), 250–263.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003>

Hughes, M., Cesinger, B., Cheng, C. F., Schuessler, F., & Kraus, S. (2019). A configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance. *Industrial Marketing Management*, 80, 172–187.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.001>

Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38–49.
<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>

- Hymer, S. H. (1960). *The International Operations of National Firms, a Study of Direct Foreign Investment*.
- Ibatova, A. Z., Kuzmenko, V. I., & Klychova, G. S. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, 8, 475–482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.3.004>
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V., & Hewett, K. (2013). Brand Licensing: What Drives Royalty Rates? *Journal of Marketing*, 77, 108–122.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009a). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009b). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977a). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977b). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm-Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kabadayi, S. (2011). Choosing the right multiple channel system to minimize transaction costs. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 763–773. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.02.002>
- Kamali, P. (2019). Exporting Through Intermediaries: Impact on Export Dynamics and Welfare. *Econometric Modeling: International Economics EJournal*.
- Kapferer, J. N. (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Keller, K. L. (2020). Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 995–1001. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz058>
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão Estratégia de Marcas*. Pearson.
- Kliestik, T., Kovacova, M., Podhorska, I., & Kliestikova, J. (2018). Searching for key sources of goodwill creation as new global managerial challenge. *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 144–154. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.12>
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332. <http://about.jstor.org/terms>
- Kolbl, Ž., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Diamantopoulos, A. (2019). Stereotyping global brands: Is warmth more important than competence? *Journal of Business Research*, 104, 614–621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.060>
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: a guide to the profession*. International Labour Organization.

- Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: Perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 75–84. <https://doi.org/10.1108/09534819510090178>
- Leitmanslehner, S., & Windsperger, J. (2012). Contractibility, Strategy, and Network Dynamics: From Franchising to Licensing. *Journal of Marketing Channels*, 19(4), 229–249. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2012.700248>
- Lencastre, P. de, & Côte-Real, A. (2007). Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Organicom*, 4(7), 98. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138946>
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81–94.
- Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004). Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. *Management International Review*, 44(1), 93–116.
- Lin, F. J., & Ho, C. W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(1), 32–37. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>
- Lipshitz, R., & Bar-Ilan, O. (1996). How Problems are Solved: Reconsidering the Phase Theorem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65(1), 48–60.
- Liu, H.-H., & Ko, W. C. (2017). Measuring the Degree of Internationalization for Taiwanese Banking Industry: Scoring Measurement by Principal Component Analysis. *International Business Research*, 10(6), 212. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p212>
- Moura, A., & Campello De Souza, B. (2009). Analisando o impacto da consultoria interna no setor público. *Revista Economia & Gestão*, 8(18). <https://doi.org/10.5752/317>
- Mattsson, L.-G., & Johanson, J. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- McCormick, M., & Somaya, D. (2019). Born globals from emerging economies: Reconciling early exporting with theories of internationalization. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1368>

- Mees-Buss, J., Welch, C., & Westney, D. E. (2019). What happened to the transnational? The emergence of the neo-global corporation. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1513–1543. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00253-5>
- Mendes Borini, F., Ribeiro, F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 42–55. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2006V5N3ART81>
- Meyer, R. (1996). *The internationalization process of the firm revisited: explaining patterns of geographic sales expansion*. Erasmus Universiteit.
- Mitchell, S. L., & Clark, M. (2019). Reconceptualising product life-cycle theory as stakeholder engagement with non-profit organisations. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 13–39. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1562487>
- Müller, T. (2007). Analyzing modes of foreign entry: Greenfield investment versus acquisition. *Review of International Economics*, 15(1), 93–111. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2006.00634.x>
- Muzio, D., Hodgson, D., Faulconbridge, J., Beaverstock, J., & Hall, S. (2011). Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search. *Current Sociology*, 59(4), 443–464. <https://doi.org/10.1177/0011392111402587>
- Nisar, S., Boateng, A., & Wu, J. (2018). The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway. *Research in International Business and Finance*, 45, 323–333. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.164>
- Olins, W. (2003). *A Marca*. Verbo.
- Oliveira, L., Bai, W., Johanson, M., Ratajczak-Mrozek, M., & Francioni, B. (2019). Uncertainty and decision-making in sme internationalization: The importance of control, prediction, and knowledge. In *Progress in International Business Research* (Vol. 14, pp. 333–355). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220190000014018>
- Parameswar, N., & Dhir, S. (2019). Global marketplace strategy and choice of interaction after termination of international joint venture. *Strategic Change*, 28(3), 177–184. <https://doi.org/10.1002/jsc.2260>

- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.005>
- Perrigot, R., Herrbach, O., Cliquet, G., & Basset, G. (2017). Know-how transfer mechanisms in franchise networks: A study of franchisee perceptions. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(2), 272–281. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0051-0>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.
- Pöyhtäri, J.-P. (2019). *The role of internationalization consultancy in SME internationalization*.
- Rašković, M., Makovec Brenčič, M., & Jaklič, M. (2013). Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology. In *Multinational Business Review* (Vol. 21, Issue 2, pp. 148–173). <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2013-0004>
- Richelieu, A., & Lessard, S. (2014). Long gone the glory days: Is branding of any help? The case of formerly successful European football teams. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 284–297. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2013-0043>
- Rindfleisch, A. (2020). Transaction cost theory: past, present and future. *AMS Review*, 10, 85–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13162-019-00151-x>
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>
- Rozdolskaya, I. V., & Ledovskaya, M. E. (2015). Customer-oriented marketing imperatives of innovation in the field of organization management working on the internal consulting principles. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 627–636. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s1p627>
- Rugman, A. M. (1980). Internalization Theory and Corporate International Finance. *California Management Review*, 23(2), 73–79. <https://doi.org/10.2307/41164920>

- Rugman, A. M. (2010). Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. In *Multinational Business Review* (Vol. 18, Issue 2, pp. 1–12). <https://doi.org/10.1108/1525383X201000007>
- Sampaio, R. (2002). *Marcas de A a Z: Como Construir e Manter Marcas de Sucesso*. Elsevier.
- Santos, J. F., & Mendonça, P. B. (2014). Motivations to Participate in International Trade Fairs: The Portuguese Experience. *British Journal of Economics Management & Trade*, 4(12), 1957–1972. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/11450>
- Sarmiento, M., & Simões, C. (2018). The evolving role of trade fairs in business: A systematic literature review and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 73, 154–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.006>
- Sarmiento, M., & Simões, C. (2019). Trade fairs as engagement platforms: the interplay between physical and virtual touch points. *European Journal of Marketing*, 53(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0791>
- Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. *International Trade Journal*, 31(5), 429–456. <https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1361368>
- Sheth, J. N. (2020). Borderless Media: Rethinking International Marketing. *Journal of International Marketing*, 28(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/1069031X19897044>
- Slangen, A. H. L., & Hennart, J.-F. (2008). Do Foreign Greenfields Outperform Foreign Acquisitions or Vice Versa? An Institutional Perspective. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1301–1328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00794.x>
- Slangen, A., & Hennart, J.-F. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. In *Journal of International Management* (Vol. 13, Issue 4, pp. 403–429). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.08.001>
- Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? *Southern African Business Review*, 14(1), 105–130.

- Steenkamp, J. B. (2014). How global brands create firm value: The 4V model. *International Marketing Review*, 31(1), 5–29. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0233>
- Steenkamp, J. B. (2019). Reflections on defining global brands, fragmentation and segmentation, and the emergence of richer brandscapes. *International Marketing Review*, 36(4), 553–555. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2018-0356>
- Steenkamp, J. B. E. M. (2020). Global Brand Building and Management in the Digital Age. *Journal of International Marketing*, 28(1), 13–27. <https://doi.org/10.1177/1069031X19894946>
- Tasci, A. D. A. (2020). Exploring the analytics for linking consumer-based brand equity (CBBE) and financial-based brand equity (FBBE) of destination or place brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(1), 36–59. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00125-7>
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800–813. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.005>
- Vahlne, J. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4–10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>
- van Aken, J., Berends, H., & van der Bij, H. (2012). *Problem Solving in Organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139094351>
- van Strien, P. J. (1997). Towards a Methodology of Psychological Practice. *Theory & Psychology*, 7(5), 683–700. <https://doi.org/10.1177/0959354397075006>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. <https://www.jstor.org/stable/1880689>

- Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248–260. <https://doi.org/10.1108/13665620610665845>
- Wagner, C. (2020). Deducing a state-of-the-art presentation of the Eclectic Paradigm from four decades of development: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(1), 51–96. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00160-x>
- Wang, H. M. D. (2010). Corporate social performance and financial-based brand equity. *Journal of Product and Brand Management*, 19(5), 335–345. <https://doi.org/10.1108/10610421011068577>
- Watjatrakul, B. (2005). Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 14(4), 389–415. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.05.001>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Whitelock, J., & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: Defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review*, 24(3), 252–270. <https://doi.org/10.1108/02651330710755285>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/725118>Accessed:24/08/2008 12:04<http://www.jstor.org/page/info/about/policies/>
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. v. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14. <https://doi.org/10.2307/1250046>
- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review*, 35(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2014-0345>
- Yaşar, M. (2015). Direct and indirect exporting and productivity: Evidence from firm-level data. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 109–120. <https://doi.org/10.1002/mde.2655>

Zhang, Y., Liu, C., & Wang, T. (2020). Direct or indirect? The impact of political connections on export mode of Chinese private enterprises. *China Economic Review*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101434>

Anexo I - Entrevista com o Eng. Carlos Lacerda, Diretor de Negócios Internacionais do Grupo CH

Entrevistador (R.S) – Rafael Ferreira da Silva

Entrevistado (C.L) – Eng. Carlos Lacerda

Recursos – Via Videoconferência

R.S: Quais são os principais objetivos do projeto?

C.L: Este projeto tem um primeiro objetivo que é um objetivo estratégico, ou seja, a CH a partir de determinada altura tem a necessidade de encontrar novos clientes no estrangeiro, uma vez que o mercado português é substancialmente limitado e por isso torna-se quase impossível extravasar esta dimensão. Já fazemos aquilo que pode ser considerado como o nosso pleno em termos comerciais, portanto, a Administração considerou ser necessário dar o salto para fora para ultrapassar esta questão. No que diz respeito a valores e KPI's foi feito inicialmente um projeto que está na base da CH Global Network. Foi um projeto debatido por mim e pela Administração, sendo que obviamente estamos perante um projeto altamente dinâmico. No momento inicial foi definida a meta principal de alcançar 50 escritórios em 2020, contabilizando *Partners*, *Associates* e *Fellows*. Dentro deste objetivo principal, estabeleceu-se uma meta de 20 *Partners* e 30 *Associates*, uma vez que os *Fellows* por representarem uma figura mais pessoal não são, na sua generalidade, detentores de um escritório.

R.S: Os objetivos são monitorizados regularmente? Existe algum tipo de reporte?

C.L: Na CH trabalhamos um pouco por tentativa e erro, sobretudo este tipo de projetos que são extremamente abertos, dos quais imaginamos algo e depois pisamos um terreno que desconhecemos, ou seja, são traçados objetivos e depois vai-se vendo os resultados, mas um seguimento direto entre objetivos traçados e executados não há. Há sim um reporte. Eu como responsável desta área, periodicamente, diria 2 vezes por ano, faço um reporte escrito do que se fez, do que se pode fazer, quais são os *drivers* e com isto vamos ajustando um pouco o percurso à medida das circunstâncias. Neste sentido não são só circunstâncias do projeto que contam, eu não faço apenas isto, tenho outras

responsabilidades. Em 2019 estavam previstas um conjunto de viagens de prospeção, mas de seguida surge um projeto no qual é exigida a minha colaboração e que me ocupa 7 meses. Os projetos existem numa base concetual, mas no decorrer da implementação vai-se fazendo uma gestão à vista conforme as circunstâncias ditam.

R.S: Os 50 países estabelecidos como meta dizem respeito a um lote de países pré-definidos ou são considerados conforme surjam oportunidades?

C.L: Há um macro plano que diz África, PALOP's, Emergentes e América Latina, mas a parte fina vai aparecendo em função das próprias circunstâncias. Quando temos uma série de clientes interessados em determinados países tentamos encontrar parceiros nesses mesmos países, isto é, se temos vários clientes interessados na Argélia é evidente que vamos tentar encontrar um parceiro nessa geografia e não em outra, ou seja, a seleção dos mercados alvo tende a coincidir com a própria procura dos nossos clientes que podem ser tanto empresas como Associações Empresariais, etc.

No entanto, tudo isto são coisas dinâmicas. Aquilo que era a procura dos clientes quando se lançou o projeto, é agora muito diferente. Inicialmente existia uma enorme procura das empresas pelos países emergentes, hoje grande parte das mesmas e dos clientes institucionais demonstra interesse e procura por países desenvolvidos tais como França, Alemanha, Estados Unidos, Canadá e Escandinávia, portanto, também o próprio perfil da procura foi mudando e vai mudando. Neste momento estamos a tentar encontrar parcerias nestes países porque são mercados que há meia dúzia de anos não trabalhávamos, mas que neste momento começam a espoletar cada vez mais procura tanto de empresas como de associações para fazer trabalhos nesses mercados.

R.S: Quais são os critérios utilizados para a pesquisa e seleção de parceiros? Como se operacionaliza a procura e a abordagem dos mesmos?

C.L: Como referi anteriormente a seleção dos parceiros entronca diretamente na estratégia dos mercados alvo, ou seja, a procura dos mesmos é feita naqueles mercados onde exista procura para estes. Existem alguns critérios e alguma metodologia na própria aproximação. Idealmente para *Partner* procuramos empresas mais pequenas que nós, mas com alguma dimensão. Falamos de empresas que tenham entre 30 a 50 colaboradores,

com um volume de negócios entre 2 a 5 milhões. Nós não queremos, nem faz sentido uma empresa que fature 30 milhões ser convidada para pertencer à rede, tem de haver alguma razoabilidade. Há logo esse critério da dimensão, ou seja, empresas de média dimensão, ligeiramente mais pequenas que nós e que atuem nalgumas das áreas que nos próprios atuamos, sobretudo ligadas às operações e, por fim, que tenham também a componente internacional. Estes são os principais critérios de base. Estabelecidos estes critérios, o passo seguinte consiste na realização pesquisas tentando, desta forma, encontrar empresas que se enquadrem dentro destes parâmetros. Essas pesquisas são quase sempre *online*, por intermédio dos habituais motores de busca como o *Google* ou pelo *LinkedIn*. Em determinadas situações também pedimos a colaboração da AICEP, contactando os delegados locais para nos indicar potenciais parceiros, dentro dos critérios e perfil que fornecemos, ou então por intermédio dos *Fellows* que possamos ter no país.

A metodologia consiste em uma primeira pesquisa bruta que é depois filtrada por forma a se chegar a uma *shortlist* com 4 ou 5 potenciais parceiros. No passo seguinte, vou ao mercado, marco reuniões com essas empresas e apresento a proposta, tentando sempre encontrar compromissos com alguma geometria variável. Um critério fulcral relaciona-se com a componente de ADN, isto é, quando contactamos outras empresas estas têm de apresentar um *mindset* idêntico ao da CH, ou seja, pessoas muito ligadas às operações, focadas em arranjar soluções e com modelos formais não demasiadamente rígidos. Existem pessoas e empresas que pela sua experiência têm modelos muito formais e estão à espera de encontrar numa rede esse tipo de modelo o que não é o caso. Em suma, é um pouco isto a nossa metodologia de *approach*. Tentamos ainda investigar outros dados sobre as pessoas, nomeadamente o seu histórico, indicadores de idoneidade, a sua faturação, a tipologia de clientes para logo aí poder imaginar potenciais trabalhos que possam ser trazidos para a rede em *cross-selling*, ou que nós próprios possamos conduzir para lá. Ainda dentro de tema importa destacar que procuramos sempre que os parceiros atuem ou tenham experiência nalguns dos campos onde atuamos, tais como gestão da qualidade, agroalimentar ou, por exemplo, o caso do *partner* do Brasil que atua na área aviação, uma área na qual já fizemos um conjunto de trabalhos internacionais nessa área, ou seja, tentamos encontrar parceiros que tenham alguma similitude ou passado de atuação e conhecimento em campos onde nós próprios trabalhamos

R.S: Quais são os resultados do projeto à data, face aos objetivos que foram inicialmente estabelecidos?

C.L: Havia uma frase feita que era termos 50 escritórios em 2020. Em termos de *Partners* obviamente que é mais difícil porque implica um desembolso e um nível de *engagement* muito diferente. Até ao momento temos 3 escritórios parceiros, mas é como disse é um tipo de compromisso e sobretudo envolvimento que não é fácil de conseguir. Em termos de escritórios associados temos constituído alguns. Ultimamente tem surgido aquilo que é um pouco a evolução do modelo, isto é, atualmente o que nos interessa muito é ter *Business Partners*, algo que nem sequer estava previsto quando se lançou o modelo, mas que o evoluir da rede e daquilo que é a atuação do Grupo despertou a necessidade de criar uma nova categoria não declarada. Os *Business Partners* são entidades que não têm um contrato formal assinado com a rede, mas têm um contrato operacional, isto é, são escritórios com os quais estamos neste momento a desenvolver projetos em Inglaterra ou no Vietnam, por exemplo, mas que na verdade não pertencem formalmente à rede. A evolução desta relação com *Business Partners* será naturalmente para *Associate*. A partir do momento em que tenhamos desenvolvido um vasto leque de projetos eu irei convidá-los para serem *Associates*, tal como aconteceu nos Estados Unidos, Argélia e França, escritórios com os quais tínhamos um historial de projetos conjuntos, aos quais endeecei um convite que foi prontamente aceite.

No que concerne a números, *Partners* neste momento existem, tal como disse, apenas 3, Gana, Brasil e Irão, com diferentes níveis de envolvimento e de trabalho, mas estes são os parceiros da rede com o título de *Partner*. Associados temos atualmente 4, um nos Estados Unidos, um na Colômbia, um em França e um na Argélia. Já no que diz respeito a *Fellows*, temos 9, espalhados pela Sérvia, Ucrânia, Marrocos, China, Colômbia, Irão, Roménia, Emirados Árabes Unidos e Indonésia.

R.S: Existem mecanismos que permitam medir e avaliar os impactos que têm resultado da rede internacional? Refiro-me não só a nível de receitas diretas, obtidas com *fees*, *royalties* ou direitos de entrada, mas também proveitos indiretos relacionados com a imagem da marca ou projetos angariados devido à rede.

C.L: Têm surgido alguns trabalhos, embora não sejam de facto muitos, mas nós próprios, internamente, nos trabalhos que desenvolvemos no exterior temos tirado proveito da rede

com alguma frequência no sentido, não só de encomendar trabalho, mas também de pedir ajuda sempre que necessário. Este processo deu, à própria CH enquanto empresa, um novo horizonte, isto é, atualmente olhamos para nós enquanto empresa e sentimos que estamos diferentes, ou seja, esta componente internacional alterou bastante o *mindset* da CH cá em Portugal.

Em termos de resultados económicos, o retorno até à data não é deslumbrante, mas estas coisas podem acontecer a qual momento. Atualmente tenho em mãos um projeto de investimento estrangeiro de valor avultado que a concretizar-se pode significar um resultado económico muito positivo, mas, de facto, até ao momento, objetivamente, não há um resultado económico significativo e relevante. No que diz respeito a mecanismos de medição, o principal é obviamente a faturação direta da rede, através dos próprios mecanismos de *revenue* previstos, tais como as comissões e licenças. Já no que concerne à receita e aos impactos indiretos esse mecanismo não existe.

R.S: Em algum momento aquando do planeamento e conceção do projeto foi considerado um modelo/estratégia diferente do licenciamento?

C.L: Eu e a Administração tivemos, numa fase inicial, muitas discussões relativamente ao modelo, ao qual sempre tive uma posição de algum ceticismo em relação a algumas das propostas. Eu diria que o modelo final que se encontrou foi algum consenso entre aquilo que a Administração pensava e o que eu próprio pensava. Isto porque a Administração tem obviamente uma visão, mas eu que tenho de estar no terreno a vender o modelo tenho outra visão e que vou partilhar contigo. As pessoas para comprarem alguma coisa têm que encontrar valor naquilo que nós lhe estamos a oferecer, ou seja, demonstrar o que é que eles vão ganhar com isso e aqui o grande problema, sobretudo para um projeto que está numa fase de arranque, é conseguir demonstrar esse valor. Nós dizemos, entras para a rede vais ter muitos contactos, contudo a eles o que lhes interessa é saber ao certo quantos projetos e que faturação é que vão conseguir por pertencer à rede. Acontece que isto quando se tem zero para torna-se muito difícil. Nós arranjamos um modelo de arranque que permite o pagamento de uma substancial percentagem do valor da licença através da amortização em trabalhos prestados ao Grupo, isto é, através de uma amortização de 50% dos valores de cada trabalho que o parceiro faz para o Grupo, estamos a garantir uma faturação do dobro do valor da licença, aproximadamente, se não nós próprios acabamos por não receber o valor da licença. Este foi o *hook* utilizado para

angariar as empresas na fase de arranque. Se funcionou? Funcionou em alguma parte, mas não foi fantástico. Não temos, de facto, arranjado muito trabalho porque, na verdade, isto é um fator que depende de imensas circunstâncias que não estão sob o nosso controlo. Temos partilhado imensas *leads* e iniciativas, mas que efetivamente não se têm traduzido em resultados. Quando se tem 50 escritórios e se tem uma marca já afirmada as coisas funcionam de outra forma, quando não se tem, o processo é imperativamente mais difícil.

R.S: Quais são as principais dificuldades sentidas na implementação do projeto?

C.L: É certo que o Covid veio dar um golpe muito grande, sobretudo tendo em conta que é um projeto em fase de take-off que estava a ser construído e que requer tempo, muito investimento e dedicação. Existe um conjunto de ferramentas que foram desenhadas para fazer a ampliação da rede, nomeadamente comunicação, a convenção, visitas minhas, isto é, uma série de instrumentos que usamos para construir a rede e que com o Covid ficaram desativados. A pandemia impediu-me viajar, de realizar este ano a convenção anual da rede e os próprios projetos passaram a ser muito menos, ou seja, houve um atenuar muito grande daqueles que poderiam ser os fatores de dinamização deste processo

Há outro aspeto relevante. Há muitas redes formais e informais que são gratuitas, inclusivamente, nós temos alguns parceiros que têm a sua própria rede com 30 ou 40 escritórios associados e cujos membros não pagaram nada, portanto torna-se difícil vender.

Por outro lado, as marcas multinacionais de consultoria trazem clientes, isto é, o cliente que já trabalha com a Deloitte na Alemanha, quando vem para Portugal vai à mesma consultora porque já trabalha com ela na Alemanha, mas nós não temos essa tipologia de cliente. A nossa clientela são PME's e Associações Empresariais e, portanto, essas trabalham cá e não tem uma dimensão que propicie a procura de consultoria em diversos países

Uma última dificuldade que posso partilhar relaciona-se a questão central do projeto. O aspeto crítico deste projeto é uma coisa muito simples, habituar os vários parceiros a partilhar e falar com os outros escritórios, isto é, que os mesmos funcionem em rede, porque acontece que um determinado membro está habituado a funcionar no seu mercado local e até se esquece que pertence à rede e esquece-se que há mais parceiros. Quando ele se esquece da rede ele não acrescenta valor para a rede. O projeto só tem interesse quando

eu estou aqui em Portugal e, de repente, recebo uma chamada do meu parceiro do Canadá a informar que existe um projeto que pode ser interessante para mim ou para ambos. O aspecto crítico aqui é, portanto, que cada um dos vários membros se habitue a pensar na rede e a trocar jogo com a rede. O meu grande trabalho, tanto quanto possível, tem sido tentar promover estas dinâmicas, ou seja, falar com os parceiros e criar dinâmicas em que, se possível, no futuro eu não tenha sequer que intervir, ou seja, eles próprios falem uns com os outros. Nós promovemos anualmente uma convenção da rede onde todos os membros se podem conhecer, um dia onde almoçamos e jantamos todos juntos, para criar algum entrosamento. A grande dificuldade, como disse, tem estado na criação destas dinâmicas de rede que são o que efetivamente pode trazer trabalho e valor para todos nós.

R.S: Em jeito de conclusão, olhando, neste momento, para o evoluir da rede qual é o foco principal?

C.L: Das várias discussões que tenho mantido com a Administração e pela experiência que temos neste momento já percebemos que a rentabilidade da rede nunca virá das licenças. O negócio não é licenças, o negócio será o *cross-selling* de projetos e de clientes, entre escritórios, uma vez que a receita direta que pode vir de uma rede de licenciados é para nós um projeto pequeno. Claramente aqui o objetivo não é um objetivo de receita por via da licença, é sim um objetivo de receita por via do *cross-selling*. Nesta ótica o que nos interessa, de momento, é conseguir *Business Partners* e *Fellows*, porque esses, caso exista negócio evoluem sem problemas, isto é, não levantam objeções em evoluir para *Associate*, assim haja negócio. Eu diria que neste o momento o foco está nos *Business Partners*, em trocar projetos, trocar negócios e continuar a dinamizar a rede.

Anexo II - Entrevista com Nicholas Frimpong-Manso, Partner - CH Business Consulting Ghana

Entrevistador (R.S) – Rafael Ferreira da Silva

Entrevistado (N.F-M) – Nicholas Frimpong-Manso

Recursos – Via *E-mail*

R.S: How did Nicholas find CH Business Consulting, or it was it CH that find you? How did this first approach take place?

N.F-M: CH Portugal had an assignment for Ghana with Nersant for a B2B project for its members in 2016. Carlos Lacerda found us online and reached out. We came to an agreement and we worked together to deliver the project.

R.S: How does Nicholas evaluate the return obtained from the CH Global Network and as a CH Business Consulting Partner in comparison to the investment you've made?

N.F-M: The returns are moderate so far. The only business came from Portugal.

R.S: What was the main motivation/advantage that made you join CH Business Consulting as a Partner?

N.F-M: The potential for an increased international exposure.

R.S: What are the main negative aspects of the current functioning of the CH Global Network as a network, that could be improved?

N.F-M: It is too Portugal centered. To be an a truly worldwide internationally accepted consulting brand, direct offices in New York, London and Hong Kong are crucial.

R.S: What are the main advantages you see in being part of the network?

N.F-M: Like minded fellow consultants.

R.S: Has the fact that you presented yourself in the Ghanaian market as CH Business Consulting had any positive repercussions? Is the brand's reputation recognized in the local market, or do you believe that for the Ghanaian market it would be indifferent to use the CH brand or not?

N.F-M: No, it's not recognized in Ghana. My company's success on the Ghanaian market is indifferent to the use of the CH brand.

R.S: Final question. Imagine now that when the first approached to be a Partner of CH was made, your consultant company would have a much larger dimension, for example 50 employees and a turnover of 4 million. Do you consider that joining CH as Partner, abdicating your affirmed brand, would still be positive and an asset? Why?

N.F-M: Probably no, because building the own brand would be important.